



إدارة الأزمات

د. عبد الله محمد الفقيه

رقم المقرر: 928011





إدارة الأزمات

أ. د. عبد اللّه محمد الفقيه

صنعاء
1432هـ / 2011م



التحـــكيم العلمي	أ.د/ سنان غالب المرهضي
التصميم التعليمي	د. جمال درهم زيد
المراجع اللغوي	أ. محمد علي علي المحمدي
التصميم الفني	أ. قابوس محمد أحمد عيضة
تصميم الغلاف	أ. محمد عبد الحكيم سلام الصلوي

الإشراف العام : قسم إنتاج المقررات-كلية التعليم المفتوح

الطبعة الأولى 1432هـ / 2011م

يطلب هذا الكتاب مباشرة من الجامعة www.ust.edu
ت/00967/1373237 تحويلة6121
أو من دار الكتاب الجامعي – صنعاء – ت/00967/1471790
E-mail : Dalkitab@yemen.net.ye
رقم الإيداع (949ـ2010)

مقدمة المقرر:

عزيزي الدارس...

نعيش اليوم في عالم شديد التعقد والتشابك الإنساني والتكنولوجي والمعلوماتي والتجاري والمالي، وما لم يتعرض كوكبنا لكارثة ما تضع نهاية لتقدمه المطرد ، فإن المتوقع هو أن يزداد هذا التشابك والتعقيد في المستقبل وباطراد منقطع النظير.

ويوفر العالم الذي نعيش فيه- بفضل الثورات التي شهدها بالأمس ويشهدها اليوم وسيشهدها في المستقبل إن شاء الله في مجالات المواصلات والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، للمنظمات العامة والخاصة وفي مقدمتها منظمات الأعمال- الكثير من الفرص للنمو والتطور والانتشار.

لكن عالمنا المليء بالفرص التي تنتظر من يستغلها ، يحفل أيضاً بالكثير من المخاطر التي تجعل الأزمات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية التكنولوجية أمرا لا يمكن لأي منظمة صغيرة كانت أو كبيرة الافتراض بأنها في مأمن منه.

لقد بينت الأزمة المالية العالمية التي شهدها كوكبنا ابتداء من عام 2007م والتي ما زالت آثارها ماثلة حتى اليوم كيف يمكن للأزمة أن تظهر في جزء معين من الكرة الأرضية ثم سرعان ما تنتقل نتيجة التشابك القائم إلى جزء آخر من العالم ربما يبعد آلاف الأميال عن المكان الأصلي الذي ظهرت فيه.

وتختلف الأزمات التي تواجهها منظمات الأعمال بشكل خاص والمنظمات العامة والخاصة بشكل عام سواء من حيث النوع، أو أسباب الحدوث، أو حجم التهديد الذي تحمله، أو المساحة التي تغطيها ، أو الضرر الذي تتركه، أو الفترة الزمنية التي تستمر خلالها. فالأزمات قد تكون صغيرة أو كبيرة ،تحدث بإرادة الله سبحانه تعالى أو تنتج عن أخطاء الإنسان. وقد تكون أسبابها كامنة داخل المنظمات أو في البيئة الواسعة التي تعمل فيها تلك المنظمات.

وإذا كانت الأزمات بما تحمله من تهديد للأفراد والمجتمعات والمنظمات والبيئة التي يعيش فيها الإنسان تمثل أحد حقائق القرن الـ21 ، فإن إدارة الأزمات، سواء كعلم أو كممارسة وبما تعنيه من العمل على الوقاية من الأزمات، ومنع حدوثها ،

والتحضير لمواجهتها، تشهد بدورها نموا مطرداً يأتي استجابة لحاجة المنظمات الإنسانية إلى التكيف مع الحقائق الجديدة لعالم جديد يحمل في ثناياه الكثير من الفرص والكثير من التهديدات.

ورغم الحداثة النسبية لحقل دراسة الأزمات حيث لا يزيد عمر هذا المجال البحثي والتطبيقي عن الـ30 سنة في تقدير الكثيرين، إلا أنه يلاحظ انه قد حقق الكثير من التقدم إن لم يكن على صعيد المعرفة النظرية فعلى الصعيد التطبيقي.

عزيزي الدارس..

يهدف هذه المقرر الدراسي إلى تزويدك بالمعرفة النظرية والتطبيقية حول إدارة الأزمات بحيث تصبح مؤهلاً للتعرف على الأزمات عند وقوعها، والتنبؤ بها قبل أن تقع، وتحديد أسبابها وقواها، والتعامل معها، والتعلم منها والتخطيط لما يمكن أن يحدث، ومواجهة ما لم تتوقع حدوثه، وبغض النظر عن أنواع تلك الأزمات.

وإذا ما بذلت في دراسة هذا المقرر أقصى ما يمكن لك أن تبذله من وقت وجهد وإعمالٍ للذهن، فإنه يتوقع أن تصبح قادراً على تحقيق الأهداف العاملة التالية:

1. تعريف الأزمة والتعرف عليها عندما تحدث، وتقدير حجم التهديد الذي تمثله والتفريق بين الأزمة وغيرها من الظواهر كالحادثة والواقعة والمشكلة، والتمييز بين الأنواع المختلفة للأزمات والمخاطر التي تحملها كل أزمة وفقا لمعايير واضحة.
2. الإلمام بالنماذج المختلفة لدورة حياة الأزمة والقدرة على توظيفها في دراسة وتحليل الأزمات المختلفة.
3. الإلمام بشكل عام بالمتطلبات المادية والبشرية والإدارية والفنية التي تحتاجها المنظمات لتصبح قادرة على مواجهة الأزمات.
4. الإلمام بالمعرفة النظرية والتطبيقية التي تجعلك قادراً على إدارة الأزمات الافتراضية أو الفعلية.
6. معرفة الاستراتيجيات المختلفة، التقليدية منها والحديثة، التي يتم توظيفها في إدارة الأزمات، والقدرة على تقييم كل منها وفقا للظروف والسياقات المختلفة للأزمات.

7. التعرف على الأدوار المختلفة التي يلعبها القائد الإداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمات سواء في المرحلة السابقة على الأزمة، أو مرحلة الأزمة، أو المرحلة اللاحقة للأزمة.

ولمساعدتك- عزيزي الدارس- على تحقيق الأهداف السابقة، فقد تم تقسيم هذا المقرر إلى ست وحدات على النحو التالي:

الوحدة الأولى: تم تخصيص هذه الوحدة لدراسة مفهوم الأزمة، خصائصها، أنواعها، الأسباب المختلفة للأزمات، والفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات.

الوحدة الثانية: تغطي هذه الوحدة النماذج المختلفة لدورة حياة الأزمة مع التركيز على نموذج المراحل الخمس (الميلاد، النمو، النضج، الانحسار، الاختفاء)، ونموذج المراحل الثلاث (ما قبل الأزمة، الأزمة، وما بعد الأزمة).

الوحدة الثالثة: تغطي هذه الوحدة المتطلبات المادية والبشرية والفنية والإدارية لإدارة الأزمة بما في ذلك مركز إدارة الأزمة، فريق إدارة الأزمة، ووسائل التأثير في الأزمة.

الوحدة الرابعة: تناقش هذه الوحدة دور المعلومات في مواجهة الأزمات والخطوات المختلفة التي تتخذها المنظمة في كل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة.

الوحدة الخامسة: يتم في هذه الوحدة دراسة الاستراتيجيات التقليدية والحديثة لإدارة الأزمات، وما تتميز به كل استراتيجية عن غيرها.

الوحدة السادسة: ندرس في الوحدة السادسة والأخيرة الخصائص المختلفة لقيادة الأزمة، والأدوار المختلفة التي تلعبها تلك القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمة، وفي إدارة الأزمة في المراحل السابقة، المواكبة، واللاحقة للأزمة.

وبالإضافة إلى أسئلة التقويم والتدريبات الواردة في كل وحدة وحلول التدريبات، فقد حرص المؤلف على تضمين هذا المقرر ملحقا بالتعريفات لأهم المفاهيم الواردة في السياق وذلك كي يتمكن الطالب وبسهولة ويسر من العودة اليها عند دراسته لأي وحدة في هذا الكتاب.

عزيزي الدارس...

تحتاج كي تتمكن من استيعاب هذا المقرر أن تطبق ما تدرسه من مهارات ومعارف على نفسك، أسرتك، بلدك والعالم بشكل عام. فكر وأنت تدرس هذا

المقرر بالأزمات المختلفة التي تواجهها أنت كفرد أو تواجهها أسرتك أو مجتمعك أو دولتك. فكر في الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصحية والثقافية. تابع نشرات الأخبار على القنوات الفضائية، وتفحص عناوين الصحف والمجلات واعمل على تطوير حساسية خاصة في سمعك وبصرك لكلمة أزمة سواء أتم ذكرها في الصحف أو النشرات الإخبارية في القنوات الفضائية أو في أحاديث الناس في المجالس.

وإذا لاحظت أن البعض يستخدم مصطلح الأزمة في غير محله فربما يرجع ذلك إلى أنهم لا يمتلكون المعارف والمهارات التي تمتلكها أنت بفضل دراستك لهذا المقرر.



محتويات المقرر



مدخل عام لإدارة الأزمات


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة



وقل رب
زدني علما

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، تقوم مؤسسات الأعمال والمنظمات العامة والخاصة بكافة أنواعها بإنتاج السلع أو تقديم الخدمات للعملاء والمستفيدين الآخرين. لكن قدرة تلك المنظمات على النمو والاستمرار في أداء دورها تظل مهددة على نحو مستمر بالأزمات التي قد تنشأ فجأة أو بالتدريج ومن داخل تلك المنظمات ذاتها أو من البيئة المحيطة. وأياً كانت أسباب الأزمات، فإن المنظمات التي تطبق الأساليب الحديثة في الإدارة تعمل بشكل مستمر على التنبؤ بها، وإعداد الخطط التي تجنبها حدوث الأزمات وتخفف من تأثير تلك الأزمات في حال وقوعها، وتكفل استمرار المنظمة في أداء دورها وتحقيق النمو والتطور.

ولكن، ما هو المقصود بالأزمات؟ وكيف تختلف عن الحوادث والمشاكل الأخرى التي تواجه المنظمات العامة والخاصة؟ وما هي أنواع الأزمات، ووفقا لأي معايير يتم تصنيفها؟ وما هي الأسباب المختلفة للأزمات؟ وما هو الفرق بين إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات؟

1- 2. أهداف الوحدة:



يتوقع أن تصبح- عزيزي الدارس- قادرا بعد إكمال دراسة هذه الوحدة على أن:

1. توضح الأزمة معتمداً على العناصر المشتركة في التعريفات المختلفة المقدمة من قبل الباحثين.
2. تحلل الأنواع المختلفة للأزمات.
3. تشرح الأسباب العامة للأزمات.
4. تفرق بين مفهومي إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة

1- 3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة الدراسية من الأقسام التالية:

أنواع الأزمات: نستعرض في هذا القسم بعض التصنيفات المقدمة للأزمات ونناقش المعايير التي يتم على أساسها التصنيف.

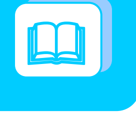
أسباب الأزمات: نناقش في هذا القسم الأسباب العامة للأزمات ونفرق بين الأسباب المتصلة بالإدارة والعامل الإنساني داخل المنظمة وتلك المتصلة ببيئة المنظمة الطبيعية والإنسانية.

خصائص الأزمات: نناقش في هذا القسم الخصائص العامة للأزمة والتي تميزها عن غيرها من المشكلات العادية والصراعات.

إدارة الأزمة: نناقش في هذا القسم مفهوم إدارة الأزمة وما ينطوي عليه من خطوات ومكونات وما يتم التركيز عليه في كل مرحلة من مراحل إدارة الأزمة.

الإدارة بالأزمة: يفرق هذا القسم بين "إدارة الأزمة" كأسلوب إداري حديث و "الإدارة بالأزمة" كأسلوب تقليدي يجعل المنظمات مهددة بشكل مستمر.

1- 4. قراءات مساندة:



- د. ماجد سلام الهدامي، و د. جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجيات والحلول، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، 13-61.
- د. محمد عبد الغني هلال، مهارات إدارة الأزمات، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع 2007-2008، 15-23.
- د. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، 5-24.
- د. محسن أحمد الخضيري، إدارة الأزمات، القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية، 2002، 109-170.
- Otto Lerbinger, The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associate, Inc., 1997, 4-17.

1- 5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.
موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر .

2. مفهوم الأزمة:

1.2- التعريفات المقدمة:

عزيزي الدارس:

تتعدد التعريفات المقدمة للأزمة Crisis . فللتمثيل فقط إليك المجموعة التالية من التعريفات التي تعتبر الأكثر تداولاً لدى الباحثين في علوم الإدارة والاجتماع والاقتصاد والسياسة:

أ. **حدث كبير يحتمل أن يؤثر سلبا في منظمة، أوشركة، أو صناعة؛ وفي المستفيدين منها، منتجاتها، خدماتها، أو سمعتها.** يركز هذا التعريف على أن الأزمة "حدث كبير"، و "يؤثر سلبا" في "المنظمة" وأصحاب المصلحة فيها. والمقصود بأصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة: الأفراد، الجماعات، المنظمات أو الأنظمة التي تؤثر وتتأثر بالقرارات والتصرفات التي تتخذها المنظمة. وتنطوي قائمة أصحاب المصلحة في منظمة ما على جماعات داخلية (العاملين مثلا، الإدارة) وجماعات خارجية (حملة الأسهمStockholders ، الموردين، العملاء، الرأي العام، ... إلخ).

ب. **حدث يؤدي، أو يمكن أن يؤدي بمنظمة ما إلى الفوضى، ويهدد قدرتها المستقبلية على تحقيق الربح، والنمو، والبقاء.** يركز هذا التعريف على أن الحدث الذي يشكل الأزمة "يؤدي، أو يمكن أن يؤدي" إلى التأثير السلبي على منظمة ما.

ج. **حدث يقلّ احتمال وقوعه، ويهدد استمرارية المنظمة إذا ما وقع، ويتصف بغموض أسبابه وتأثيره وطرق حله، ويصاحبه اعتقاد بضرورة اتخاذ قرارات سريعة.** يركز هذا التعريف على وصف الحادث الذي يرقى إلى درجة "الأزمة" بالتفصيل مشيرا إلى ما يتضمنه من تناقض بين غموض الأسباب والتأثيرات من جهة، والحاجة إلى اتخاذ قرارات سريعة من جهة أخرى.

د. **حدث خطير أو سلسلة من الأحداث تهدد بشكلٍ حادٍ سلامة الأشخاص، العمليات، الأصول، البيئة، أو السمعة، أو التطور المستقبلي للمنظمة.** يؤكد هذا التعريف- مثل سابقيه- على أن الأزمة "حدث خطير" أو "سلسلة من الأحداث" تهدد المنظمة.

هـ. **عملية تحول لا يمكن معها الحفاظ على النظام القديم**. يمتاز هذا التعريف عن سابقيه بأنه ينظر إلى الأزمة على أنها عملية تتطلب تغييرا في النظام لكنه قاصر في جانب الخصائص الجوهرية الأخرى للأزمة.

و. **أي تهديد أو حدث يخلق الفوضى والمعاناة**. ويمتاز هذا التعريف عن ما سبقه بأنه لا يشترط حدوث شيء ما بل قد يكون وجود التهديد بحدوث شيء ما كافياً لخلق الأزمة.

2.2. القواسم المشتركة للأزمة:

يتضح من التعريفات السابقة أن معظمها إن لم يكن كلها يؤكد أن الأزمة:

أ. تهديد أو حدث كبير وخطير، أو سلسلة من الأحداث تحمل تهديدا (وهنا يتم استبعاد أي حدث لا يحمل تهديدا).

ب. يقل احتمال وقوع ذلك الحدث أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر

ج. يؤثر ذلك الحدث أو يمكن أن يؤشر سلبا

د. قد يشمل تأثير ذلك الحدث منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين

هـ. يشمل التأثير المنظمة، المنتجات، الخدمات، العملاء، السمعة.

و. يمكن أن يشمل التهديد الحاضر والمستقبل.

ز. يخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة إلى قرارات سريعة.

ح. يتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي.

3.2. تعريف مختار للأزمة:

يمكن تعريف الأزمة اعتمادا على ما سبق بأنها "تهديد أو حدث كبير وخطير(أو سلسلة من الأحداث) يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا، يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا في منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين في الحاضر والمستقبل، ويشمل التأثير المنتجات، **الخدمات، العملاء، السمعة ويخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة ويتطلب إحداث تغييرات في الوضع الحالي".**

4.2- المفاهيم الأخرى للأزمة.

تختلف الأزمة عن الحالة **الطارئة والمشكلة والكارثة والصراع** انظر الشكل (1-1). بالنسبة لحالة الطوارئ Emergency فهي حالة تنطوي على خطر مباشر على الصحة، الحياة، الممتلكات، والبيئة، وهي بالتالي تتطلب تدخلاً سريعاً لمنع التدهور. وبخلاف الأزمة فإن حالة الطوارئ تمثل تهديدا مباشرا، وليس مستقبليا، وتتطلب تدخلا أو حلا سريعا لحماية الحياة أو الممتلكات. ومع أن الأزمة بدورها تتطلب إجراءات سريعة، إلا أن المدى الزمني في حالة الأزمة عادة أوسع بكثير منه في حالة الطوارئ.

وبالنسبة للمشكلة Problem فيمكن تعريفها أنها عائق يجعل من الصعب على الإنسان تحقيق هدف معين يرغب في تحقيقه. وتعرف المشكلة من منظور إداري بأنها الفجوة بين ما تطمح الإدارة إلى تحقيقه وما يتم تحقيقه بالفعل، أو الانحراف عن معيار أو مستوى معين أو عن الوضع الحالي في المنظمة. فإذا انخفض معدل الأرباح هذا العام بشكل ملحوظ عن العام الماضي، فان ذلك قد يكون مؤشرا على وجود مشكلة.

وواضح أن المشكلة تختلف عن الأزمة في أنها، أي المشكلة، لا تحمل تهديدا للمنظمة وأن حلها يمكن أن يستغرق وقتا طويلا، وذلك على عكس الأزمة التي تتطلب إجراءات وخطوات سريعة. ويمكن أن تتحول المشكلة إلى أزمة إذا ما تطورت وأصبحت تمثل تهديدا لقدرة المنظمة على تحقيق الربح أو على البقاء في الحاضر أو المستقبل.

عزيزي الدارس: إن المشكلة تختلف عن الأزمة في أنها، أي المشكلة، لا تحمل تهديدا للمنظمة وأن حلها يمكن أن يستغرق وقتا طويلا، وذلك على عكس الأزمة التي تتطلب إجراءات وخطوات سريعة.

شكل رقم (1-1): يوضح مفهوم الأزمة والمفاهيم الأخرى

الطوارئ	- خطر مباشر على الصحة، الحياة، والممتلكات - تتطلب تدخلا سريعا
المشكلة	- عائق أمام تحقيق هدف - قد يأخذ حلها وقتا طويلا - لا تحمل تهديدا - يمكن أن تتطور إلى أزمة

الكارثة	- حدث غير متوقع - ينتج عن قوى الطبيعة أو عن تصرفات الإنسان - يترتب عليه خسائر كبيرة في الأرواح أو الممتلكات أو الموارد البيئية أو بعض أو كل ما سبق. - لا يحمل تهديداً مستقبلياً - يمكن أن يتطور إلى أزمة
الأزمة	- حدث غير متوقع يحمل تهديدا
الصراع	- حالة من التناقض الفعلي أو المتصور بين الحاجات، القيم، والمصالح. - يمكن أن يتحول إلى أزمة

أمثلة على بعض الأزمات

1. في 24 مارس 1989 اصطدمت السفينة فالديز Valdez التابعة لشركة اكسون Exxon الأمريكية بكتلة صخرية قرب سواحل ولاية الأسكا مما أدى إلى تسريب مابين 10 إلى 32 مليون جالون من النفط الخام في المياه وتغطية مساحة قدرت بـ28 ألف كم مربع. ورغم محاولات اكسون تنظيف المساحة الملوثة إلا أن التسرب تسبب في كارثة بيئية كبيرة. وقد كلفت الحادثة شركة إكسون حوالي 2 مليار دولار صرفت في محاولات التنظيف، 1.2 مليار دولار لتسوية الدعاوي القضائية التي رفعتها ولاية الأسكا Alaska، و 5 مليارات دولار تعويضات لصائدي الأسماك وغيرهم من السكان المتأثرين بالتسرب النفطي.
2. في مايو 1995م أعلنت شركة دو كورنينج Dow Corning ومقرها ولاية ميتشجن Michigan الأمريكية عزمها إعلان الإفلاس بعد أن رفع أكثر من 400 ألف امرأة قضايا ضد الشركة مطالبات بالتعويض بسبب الأضرار التي لحقت بهن جراء استخدام الأثداء الصناعية التي تنتجها الشركة من مادة السليكون Silicon
3. في الأول من فبراير عام 2003 م انفجرت مركبة الفضاء الأمريكية "كولومبيا" Colombia وهي تحاول الدخول إلى مدار الأرض بعد رحلة في الفضاء استغرقت 15 يوما. وقد أثارت الحادثة التي ذهب ضحيتها 7 من رواد الفضاء

بالإضافة إلى المركبة التي كلفت بضعة مليارات من الدولارات الكثير من التساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث. واضطرت وكالة الفضاء الأمريكية "ناسا" --The National Aeronautics and Space Administration NASA المسيرة للمركبة إلى تعليق رحلاتها الفضائية لبعض الوقت وتعرضت العديد من برامجها إلى التهديد بالتوقف. ووجهت لجنة تحقيق في الحادثة انتقادات حادة إلى ناسا مرجعة السبب المادي لانفجار المركبة إلى عيب تنظيمي يتجذر في تاريخها وثقافتها التنظيمية.

4. في وقت مبكر من يوم الثلاثاء 30 يونيو 2009 سقطت طائرة من نوع إيرباص-324-310 تابعة للخطوط الجوية اليمنية في المحيط الهندي. وكانت الطائرة قد أقلعت من مطار صنعاء الدولي في الساعة 21:00 من مساء الاثنين بتوقيت صنعاء متجهة في رحلتها رقم 626 إلى مدينة مروني في جزر القمر. وقد قتل في الحادث 152 شخصا بينما نجا شخص واحد فقط. وقد سلطت الحادثة الأضواء على أوضاع الخطوط الجوية اليمنية وإجراءات السلامة المتبعة فيها ومدى صلاحية الطائرات التي تشغلها. ولأن تقرير التحقيق في الحادثة لم يعلن حتى الآن فقد استمرت تكهنات الرأي العام وشاعت الكثير من نظريات المؤامرة التي تفسر الحادث، وما زالت الخطوط الجوية اليمنية، منذ ذلك الوقت، تحاول جاهدة تجاوز آثار الحادث.

5. في 20 ابريل 2010 انفجر حقل نفط بحري تابع لشركة بريتيش بترولويوم (British Petroleum وتعرف اختصارا بـ بي بي)BP قبالة شواطئ ولاية لويزيانا Louisiana الأمريكية مما أدى إلى فقدان 11 شخصا كانوا على منصة الحفر وسط البحر وإلى بدء تسرب النفط الخام من البئر على عمق 1500 متر. وقد واجهت بي بي صعوبات كبيرة في السيطرة على التسرب ولم تنجح في ذلك إلا في 15 يوليو. وقد تسبب الحادث بتسرب الملايين من براميل النفط إلى المياه حيث قدر معدل التسرب اليومي من البئر بين 35 ألف و60 ألف برميل مما يجعل الحادث أسوا كارثة بيئية في تاريخ الولايات المتحدة. وقد انخفضت أسعار أسهم الشركة بسبب الكارثة بما يقدر بـ60 مليار دولار، وكلفت عملية تنظيف النفط المتسرب حوالي 10 مليارات دولار، وخصصت الشركة 20 مليار دولار لمواجهة قضايا

التعويضات.

عزيزي الدارس: واضح أن طبيعة الأزمة تختلف عن طبيعة الصراع حيث إن الأولى تستدعي رد فعل سريع في حين أن حل الصراع يمكن أن يأخذ بعض الوقت ما لم يكن الصراع قد تحول إلى أزمة.

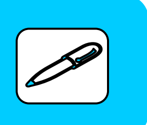
وبالنسبة للصراع: Conflict فيعرف بأنه حالة من التناقض الفعلي أو المتصور بين الحاجات، والقيم، والمصالح. ويمكن أن يحدث الصراع داخل الفرد أو داخل المنظمة أو داخل المجتمع ككل أو بين الدول. ويتم التعامل مع الصراع داخل المنظمات أو فيما بينها بأساليب عديدة أهمها التفاوض. وواضح أن طبيعة الأزمة تختلف عن طبيعة الصراع، حيث أنّ الأولى تستدعي رد فعل سريع، في حين أن حل الصراع يمكن أن يأخذ بعض الوقت ما لم يكن الصراع قد تحول إلى أزمة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

- **ما هي العناصر التي يتكون منها تعريف الأزمة؟**
- **فرق بين الأزمة، المشكلة، الكارثة، والصراع.**

تدريب (1)



أي من الأحداث التالية يمثل أزمة ولماذا؟

1. انقطاع الكهرباء عن أحد أحياء مدينة صنعاء لمدة يومين.
2. قيام عصابة يوم 25 سبتمبر 2010م بالسطو على باص تابع لبريد الحوطة ونهب حوالي 200 مليون ريال.
3. نشر جريدة الأهرام المصرية مقالا يتهم قناة الجزيرة القطرية بالتحرش الجنسي بخمس من المذيعات كنا استقلن من الجزيرة عام 2010م.
4. عدم قدرة احدى الشركات على الإيفاء بطلبية في موعدها.
5. سقوط طائرة من نوع إيرباص-324-310 تابعة للخطوط الجوية اليمنية في المحيط الهندي في 30 يونيو 2009م. ومقتل 152 من ركابها.

3. أنواع الأزمات:

تتعدد التصنيفات التي تقدم للأزمات وتختلف وفقا للمعيار الذي يتم استخدامه في التصنيف. فقد تقسم الأزمات بحسب الوحدة المتأثرة حيث قد تصيب الأزمة الفرد، أو المنظمة، أو المجتمع ككل. وقد تصنف الأزمات وفقا للنطاق الجغرافي الذي تغطيه الأزمة، وفي هذه الحالة يمكن الحديث عن أزمات محلية أو إقليمية أو دولية. فعلى سبيل المثال، يتحدث الناس عن أزمة تسرب النفط في خليج المكسيك في الولايات المتحدة، وعن أزمة الديون في اليونان، وعن الأزمة المالية العالمية. ولا يلغي الحديث عن الأزمات بهذا التصنيف حقيقة أنها متداخلة وأن أزمة الديون اليونانية تمثل تهديدا لأوروبا ويمكن أن تتحول إلى تهديد للاقتصاد العالمي ككل.

وقد تصنف الأزمات وفقا لحجم الخسائر البشرية والمادية التي تخلفها فيتم الحديث عن أزمات صغيرة ومتوسطة وكبيرة. كما يمكن أيضا أن تصنف الأزمات وفقا للزمن الذي تأخذه في مرحلة التشكل إلى الأزمات الانفجارية السريعة والأزمات البطيئة التي تأخذ وقتا طويلا في التشكل.

ويتم هنا التركيز على تصنيف الأزمات وفقا(**انظر الشكل (1-2)**) **لأسباب حدوثها، وموضوعها، والمدى الزمني** الذي تأخذه في الظهور مع العلم- عزيزي الدارس- أن هناك الكثير من التصنيفات الأخرى.

شكل رقم (1-2) أنواع الأزمات

أنواع الأزمات من حيث:

الأسباب:	علاقاتها بالإدارة	موضوع الأزمة	الإطار الزمني
1. أزمات طبيعية.	1. أزمات انحراف قيم الإدارة.	1. أزمات السيولة النقدية.	1. أزمات انفجار سريعة.
2. أزمات تكنولوجية.	2. أزمات الخداع.	2. أزمات العلاقات العامة.	2. أزمات تحدث ببطء
3. أزمات مواجهة.	3. أزمات سوء السلوك	3. الأزمات الاستراتيجية.	
4. أزمات الحقد والضغينة.			
5. أزمات الشائعات.			
6. أزمات تنظيمية			

3 .1. التصنيف حسب الأسباب

يمكن تقسيم الأزمات وفقاً لأسباب الحدوث إلى سبعة أنواع كما يلي:

3 .1 .1. الأزمات الطبيعية

والمقصود بالأزمات الطبيعية Natural Crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن الكوارث الطبيعية مثل الزلازل والبراكين والأعاصير والفيضانات والانهيارات الأرضية والعواصف والجفاف وما في حكمها. ويتميز هذا النوع من الأزمات انه يؤثر على كافة أشكال المنظمات. وعلى سبيل المثال، أدى الدخان البركاني الناتج عن ثورة بركان أيسلندا إلى إغلاق معظم الأجواء الأوروبية أمام الطيران خلال الفترة من 15 وحتى 20 ابريل 2010م، وهو ما نتج عنه، بالإضافة إلى الكثير من الأضرار الأخرى، تعطيل آلاف الرحلات وتكبد شركات الطيران لخسائر تجاوزت 1.7 مليار دولار.

جدول رقم (1-3) الأزمات حسب الأسباب

الأزمات الطبيعية	الزلازل، البراكين، الأعاصير، الفيضانات، الانهيارات الأرضية، المد والجزر، والعواصف، والجفاف.
أزمات تكنولوجية	فشل برامج الحواسيب الآلية، التسرب النفطي أو الكيماوي، حوادث المصانع
أزمات المواجهة	المقاطعة، الاعتصام، الحصار، احتلال المباني، مقاومة الشرطة
أزمات الحقد والضغينة	التلاعب بالمنتجات، الاختطافات، الشائعات، الإرهاب، التجسس.
أزمات العنف في مكان العمل	الضرب، والقتل.
أزمات الإشاعات	نشر أخبار كاذبة عن: المنظمة، المنتجات
الأزمات التنظيمية	الغش والخداع، ومخالفة القانون.

3. 1. 2. الأزمات التكنولوجية:

تعرف الأزمات التكنولوجية Technological Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الناتج عن التطبيق المتزايد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية. فقد أدى التوظيف الإنساني للأنظمة التكنولوجية المعقدة مثل الطائرات، المفاعلات النووية، ومصانع الكيماويات وغيرها إلى زيادة احتمال حدوث الأعطال في تلك الأنظمة وما يترتب على تلك الأعطال من كوارث وأزمات وخصوصا إذا كان الحديث يتصل بإمكانية حدوث عطل في مفاعل نووي كما حدث لمفاعل تشير نوبل Chernobyl في أوكرانيا في 26 ابريل عام 1986م أو في جزيرة الأميال الثلاثة Three Mile Island في الولايات المتحدة في 28 مارس 1979م.

ازمة الصواريخ السوفييتية في كوبا في عام 1961 والتي هددت البشرية بحرب نووية



3. 1. 3. أزمات المواجهة:

يقصد بأزمات المواجهة Confrontational Crises تلك الأزمات التي تحدث نتيجة دخول الأفراد أو الجماعات في مواجهات مع أصحاب الأعمال أو الحكومات أو جماعات المصالح بهدف الحصول على مطالبها. ويندرج تحت هذا النوع من الأزمات إضرابات العمال، الاعتصامات، المقاطعة، احتلال المباني، وغيرها.

3.1. 4. أزمات الحقد والضغينة:

أزمات الحقد والضغينة Malevolence Crises هي تلك الأزمات التي تنتج عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها أو المعارضين لوجودها بأعمال إجرامية أو

متطرفة للتعبير عن مشاعر العداء أو الغضب أو لتحقيق فائدة. وقد يكون الهدف خلق حالة من عدم الاستقرار أو القضاء على المنظمة.

3. 1. 5. أزمات العنف في مكان العمل:

يمكن تعريف أزمات العنف في مكان العمل Workplace Violence بأنها تلك الأزمات التي تنتج عن قيام احد الموظفين الحاليين أو السابقين في المنظمة بأعمال عنف ضد الموظفين لأسباب تنظيمية.

3. 1. 6. أزمات الإشاعات:

تعرف أزمات الإشاعات Rumors Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن قيام فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة منافسة بنشر معلومات كاذبة عن مؤسسة ما أو عن منتجاتها بهدف الإضرار بسمعة المنظمة. ويمكن للإشاعات التي يتم إطلاقها حول المنظمة أو منتجاتها أو خدماتها أن تحدث أزمات تؤثر بشكل كبير على المنظمة

3.1 .7. الأزمات التنظيمية

تنتج الأزمات التنظيمية Organizational Crises عن قيام الإدارة بأفعال وتصرفات يمكنها الإضرار بأصحاب المصلحة في المنظمة.

3.2. تصنيف الأزمات التنظيمية:

وتنقسم الأزمات الناتجة عن فشل الإدارة داخل المنظمة بدورها إلى ثلاثة أنواع:

3. 2. 1. أزمات انحراف قيم الإدارة:

تحدث أزمات انحراف قيم الإدارة Crises of Skewed Management Values عندما يركز المدراء على تحقيق الربح السريع، ولو على حساب أصحاب المصلحة الآخرين في عمل المنظمة، أو على حساب السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. فعندما تصطدم ناقلة نفط خام في وسط البحر ويتسرب ما بها من نفط إلى الشواطئ فيقتل الكائنات البحرية، فإن ذلك لا بد أن يثير التساؤل عن المعايير التي يتم إتباعها من قبل الشركة الناقلة، وعن مدى اهتمامها بالبيئة.

3. 2. 2. أزمات الخداع:

المقصود بأزمات الخداع Crises of Deception هي الأزمات الناتجة عن إخفاء الإدارة الحقائق أو إظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها. فقد تقوم شركة لإنتاج الأدوية مثلا بإخفاء التقارير الطبية السلبية حول إحدى منتجاتها أو الشكاوي المقدمة من عملائها أو غير ذلك من أساليب الخداع وهو ما يقود إلى أزمات كبيرة.

3. 2. 3. أزمات سوء السلوك:

تنتج أزمات سوء السلوك Crises of Misconduct عن قيام الإدارة بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني أو إجرامي.

3.3. التصنيف حسب موضوع الأزمة:

هناك من يقسم الأزمات في قطاع الأعمال إلى ثلاثة أنواع وفقا لموضوعها وذلك على النحو التالي:

3. 3. 1. أزمات السيولة النقدية:

يقصد بأزمات السيولة النقدية Cash Liquidity Crises عجز المنظمة عن الإيفاء بالتزاماتها في الوقت المحدد مما ينعكس على شكل زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أو أنها لا تملك النقود الكافية للتوسع في المخزون. وينتج هذا النوع من الأزمات عن أسباب داخلية تتصل بالمنظمة أو عن أسباب خارجية تتصل بالسياق العام أو حتى السياق الدولي.



3. 3. 2. أزمات العلاقات العامة:

تنتج أزمات العلاقات العامةPublic Relations Crisesعن النشر السلبي عن منظمة ما في وسائل الإعلام بما يؤدي إلى تهديد مستقبلها.

3. 3. 3. الأزمات الاستراتيجية:

الأزمات الاستراتيجية Strategic Crises هي الأزمات التي تنتج عن التغييرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة التي تهدد قدرتها على البقاء. فظهور الإنترنت مثلا كتكنولوجيا جديدة يضع مستقبل الصحف المطبوعة محل تساؤل. وعلى سبيل المثال، واجهت شركة أي بي إم IBM الأمريكية للإلكترونيات أزمة كبيرة في بداية تسعينيات القرن الماضي نتيجة ظهور تكنولوجيا جديدة حلت محل أجهزة الكمبيوتر الكبيرة التي كانت أي بي إم تبيعها للشركات والحكومات .

ومن الواضح أن هذا التقسيم الثلاثي لأزمات قطاع الأعمال يستبعد الأزمات التي يمكن أن تنتج عن الإشاعات أو العنف في مكان العمل. بالنسبة للأزمات الأخرى التي تؤثر على سلامة الأفراد في المنظمة والتي قد تنتج عن الكوارث الطبيعية فيمكن تفهم عدم إظهارها على اعتبار أنها تحدث لأسباب خارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

4.3. التصنيف حسب الإطار الزمني للأزمة:

تصنف الأزمات من حيث الإطار العمري للأزمة إلى نوعين:

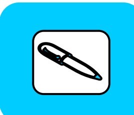
3. 4. 1. أزمات انفجارية سريعة:

الأزمات الانفجارية السريعة Sudden Crises هي الأزمات التي تحدث بسرعة ودون سابق إنذار، وتجذب اهتمام وسائل الإعلام، وتشمل حوادث مثل الحرائق و الانفجارات، والكوارث الطبيعية والعنف في مكان العمل.

3. 4. 2. أزمات تحدث ببطء:

الأزمات التي تحدث ببطء Smoldering Crises هي ذلك النوع من الأزمات الذي يأخذ وقتاً طويلاً في التشكل ويندرج تحت هذا النوع تلك المشاكل التي غالباً

ما تكون معروفة على نطاق ضيق داخل المنظمة، وعندما تظهر للرأي العام، فإنها تجلب تغطية إعلامية سلبية واسعة للمنظمة.



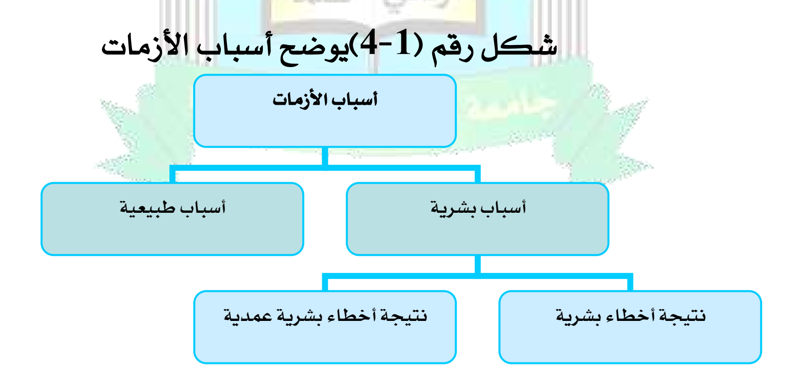
تدريب (2)

1. ما هي- من وجهة نظرك- الأزمات التي ينبغي للقائد الإداري التركيز عليها؟ تلك التي تنشأ من داخل المنظمة أم من خارجها؟
2. بين ما إذا كانت الأزمة انفجارية أم بطيئة في الحالات التالية: تراجع قيمة العملة في دولة معينة، نفاذ السيولة في المنظمة، تراجع مبيعات الشركة، احتراق أحد مصانع الشركة، تسرب مواد كيميائية إلى البيئة.

4. أسباب الأزمات:

يمكن تقسيم أسباب الأزمات بشكل عام إلى نوعين: أسباب بشرية؛ وأسباب طبيعية. والأسباب البشرية قد تكون نتيجة أخطاء أو عمدية.

شكل رقم (1-4)يوضح أسباب الأزمات

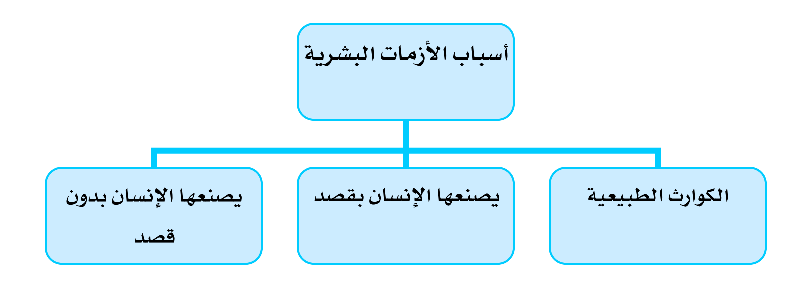


4. 1. الأسباب البشرية:

المقصود بالأزمات الناتجة عن أسباب بشرية Man-made Crises (انظر الشكل رقم (1-5))هي تلك التي تنتج عن أفعال وتصرفات الإنسان سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. فالعاملون في المنظمة قد يقومون بتصرفات بشكل مقصود

أو غير مقصود تؤدي إلى حدوث الأزمة. وقد تكون تلك التصرفات المفضية إلى الأزمة عبارة عن تراكم للأخطاء خلال فترة زمنية طويلة.

شكل رقم (1-5)يوضح أسباب الأزمات البشرية



4. 1. 1. أزمات الأخطاء البشرية:

المقصود بأزمات الأخطاء البشرية Man-made Unintentional Crises هي تلك الأزمات الناتجة عن أخطاء السلوك البشري. وتتعدد مسببات الأزمات التي تنتج عن سلوك البشر فتشمل الإدراك الخاطئ للأوضاع، التسرع في اتخاذ القرارات، الإدارة العشوائية، وغيرها. ومن أبرز الأمثلة على الأزمات التي يصنعها الإنسان بدون قصد:

أ. انفجار مصنع بوبال Bhopal للكيماويات في الهند والتابع لشركة يونيونكارابايد كوربوريشن Union Carbide Corporation الأمريكية في عام 1984م والذي أدى خلال الأيام التي أعقبت حادثة التسرب إلى وفاة 7 آلاف شخص وإصابة عشرات الآلاف بالعاهات كالعمى والتشوه.

ب. انفجار مفاعل تشيرنوبل Chernobyl الكهرو نووي في أوكرانيا في عام 1986م (وكانت أوكرانيا ما تزال جزءاً من الاتحاد السوفييتي) مما أدى إلى تسرب ما يقارب 30٪ من حوالي 190 طنا من ثاني أكسيد اليورانيوم. وقد أدى الحادث إلى وفاة 35 شخصاً ، وتم إجلاء أكثر من 135 ألف شخص من المناطق المجاورة. وقد كان للحادث الكثير من الآثار السلبية على البيئة والإنسان وما زال بعض تلك الآثار مستمرا حتى اليوم.

4 .1 .2. أزمات البشر العمدية:

وتعرف الأزمات التي يصنعها البشر عمداً Man-made Intentional Crises بأنها ذلك النوع من الأزمات الذي يصنعه الإنسان بإرادة وتخطيط. ويندرج تحت هذا النوع الأعمال الإرهابية والتخريبية. فعلى سبيل المثال قام قراصنة الإنترنتHackersفي فبراير 2000م بشن هجوم على عدد من مواقع الأعمال الشهيرة على الإنترنت مثل eBay وهو حراج شهير، Yahoo وهي شركة تقدم العديد من الخدمات التكنولوجية، و CNN وهو موقع الشبكة التلفزيونية الإخبارية المعروفة، وغيرها، وهو ما أدى إلى إغلاق تلك المواقع أمام المستخدمين وإلحاق خسائر مالية كبيرة بالشركات المشغلة لتلك المواقع.

2.4. الأسباب المتصلة بالطبيعة:

المقصود بالأسباب الطبيعية هي تلك الأسباب المتصلة بالكوارث الطبيعية بأنواعها المختلفة. فالزلازل والبراكين والأعاصير والعواصف الثلجية والفيضانات وغيرها يمكن أن تخلق أزمات تهدد قدرة المنظمات على البقاء والاستمرار وليس فقط قدرتها على تحقيق الربح. وهناك من يضع الأزمات التي يتعرض لها النظام الرأسمالي من وقت إلى آخر والتي تؤدي إلى إفلاس الكثير من الشركات والمؤسسات ضمن الأسباب الطبيعية.



تدريب (3)

هل السبب إنسانياً أم طبيعياً في كل من الأزمات التالية؟

أ. تسرب النفط في خليج المكسيك في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2010م.

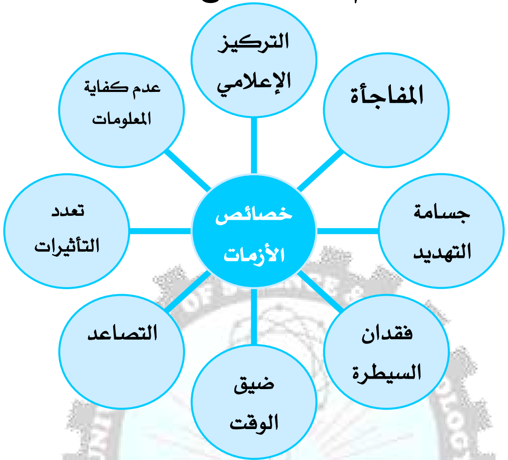
ب. الأزمة المالية العالمية (2007- 2010م.)

ج. تسرب اليورانيوم من مفاعل تشيرنوبل في أوكرانيا في عام 1986م.

5. خصائص الأزمات:

تتصف الأزمات ببعض الخصائص التالية التي تميزها عن غيرها من الأحداث والظواهر وذلك على النحو التالي:

شكل رقم (1-6)يوضح خصائص الأزمات



1.5. المفاجأة:

تتصف الأزمة بأنها تقع بشكل مفاجئ Surprise ودون سابق إنذار أو تحدث بسرعة لا يتاح معها للمنظمة المعنية الوقت الكافي لتجنب حدوثها. وكون الأزمات تحدث فجأة أو بسرعة لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن توقع حدوثها أو لا يمكن منع حدوثها. ففي حين أن هناك بعض الأزمات، كما سبق الإشارة، تحدث فجأة كالزلازل والبراكين مثلا، فإن الكثير من الأزمات يمكن التنبؤ بها والوقاية منها، .وتتطور الأزمات في بعض المنظمات بالتدريج، ويدرك بعض الناس أن هناك أزمة في طريقها للحدوث لكنهم لا يكونون في موقع يمكنهم من منع حدوثها.

2.5. جسامة التهديد الفعلي أو المتوقع:

تتسم الأزمة على عكس المشكلات العادية التي يمكن ان تواجهها المنظمة بجسامة التهديد الفعلي أو المتوقع واتساع نطاقه بحيث يتأثر النظام المؤسسي بكامله ويتم تحدي الأسس التي يقوم عليها ذلك النظام، وفي حين أن الحدث العادي يمكن أن يؤثر في جزء معين داخل المنظمة فإن الأزمة تؤثر في النظام بشكل كامل والمقصود بالنظام ككل المصنع كله أو المنظمة كلها أو الصناعة..

3.5. فقدان السيطرة:

تتسم الأزمة مقارنة بالمشاكل العادية بكبر الحجم؛ مما يفقد المدراء والمعنيين القدرة على الاستجابة. ففي حالة شركة بي بي مثلا، يلاحظ الصعوبة البالغة التي واجهتها الشركة في إيقاف تسرب النفط مقابل شواطئ ولاية لويزيانا نظرا لموقع البئر وشدة اندفاع النفط. فعندما يتدفق النفط الخام من أعماق البحر بمعدل 35 ألف برميل في اليوم مهددا كل الكائنات الحية في الماء فإن مديري الأزمة لا بد أن يشعروا بإحباط كبير وهم يحاولون المرة تلو الأخرى سد فوهة البئر. وسيكون الأمر أسوأ بكثير لو أن ما يتسرب ليس النفط الخام ولكن غازا قاتلا من أحد مصانع الكيماويات.

4.5. ضيق الوقت:

تتطلب الأزمات على عكس المشكلات العادية، استجابات سريعة نظرا لتأثيرها الخطير والآني في البشر والممتلكات ولا يملك، المدراء والمعنيون الوقت الكافي للتفكير أو البحث عن حلول في اللحظة التي تقع فيها ما لم يكونوا قد أعدوا العدة لمثل ذلك اليوم.

5.5. التصاعد:

تبدأ بعض الأزمات صغيرة مثل اشتعال النار في ركن بعيد حيث لا يلتفت إليها أحد ثم تتصاعد لتلف المكان بأكمله. وعادة ما يتصاعد تأثير الأزمة بشكل متسارع وما لم يتم السيطرة على الأزمة في مراحلها الأولى فإن السيطرة عليها في المراحل التالية تغدو أصعب بكثير. فالحريق الذي يندلع في الركن البعيد في الغابة يمكن السيطرة عليه بسهولة لو أن شخصا ما لاحظ ذلك الحريق في بدايته. أما حين يمتد الحريق ليغطي مساحات شاسعة فيصبح إخماده أصعب بكثير.

6.5. تعدد التأثيرات:

يمكن للأزمة التي تقود إلى تعطيل الطرق والجسور أن تقود أيضا إلى تعطيل النظم الأخرى المعتمدة على الطرق والمواصلات كالخدمات الصحية وجهود الإنقاذ والإغاثة.

7.5. عدم كفاية المعلومات:

تتصف حالة الأزمة بغياب أو ندرة المعلومات المتصلة بالأسباب والنتائج المختلفة وهو ما يؤدي إلى تعقيد عملية الخروج بحلول للأزمات.

8.5. جذب اهتمام الرأي العام:

تسلط الأزمة الأضواء على المنظمة المعنية وعلى نظمها وممارساتها ويمكن أن تساهم التغطية الإعلامية السلبية في تعميق الأزمة. فقد تؤدي القرارات التي يتم اتخاذها والطريقة التي يغطي بها الإعلام تلك القرارات إلى فقدان الناس للثقة بالمنظمة وتفقد المنظمة بالتالي شرعية وجودها. كما أن حدوث أزمة واحدة وظهورها في الإعلام يفتح الباب واسعا لإعادة تذكير الناس بالأزمات السابقة أو كشفها لهم إن لم يكونوا قد اطلعوا عليها من قبل.

أزمة التشويش على قناة الجزيرة الرياضية

Al Jazeera Sport



في أكتوبر 2010 تمكنت قناة الجزيرة الرياضية التي تأسست في عام 2003 وتعتبر الأكثر شعبية بين القنوات الرياضية في الشرق الأوسط، من الحصول على حقوق بث مباريات كأس العالم في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا للبطولة التي ستقام في جنوب أفريقيا في عام 2010م وفي البرازيل في عام 2014م.

باعت قناة الجزيرة البطائق الخاصة بمتابعة مباريات كأس العالم في جنوب أفريقيا في عام 2010م للاستخدام الخاص بمبالغ تراوحت بين الـ80 والـ120 دولارا أمريكيا.

في 11 يونيو 2010م واجه عشرات الملايين من المتابعين للمباراة الافتتاحية لكأس العالم، التي جمعت بين المكسيك وجنوب أفريقيا الدولة المستضيفة، عبر

قناة الجزيرة الرياضية الكثير من المشاكل بما في ذلك الانقطاعات المتكررة وتجمد شاشات التلفزيون لفترات طويلة. وكانت مباراة الافتتاح من ضمن المباريات التي اختارت الجزيرة، بالتنسيق مع الاتحاد الدولي لكرة القدم المعروف بـ"الفيفا"FIFA، أن تبثها مجانا.

أصيب مشاهدو الجزيرة الرياضية المقدرون بعشرات الملايين بغضب شديد. وعلى سبيل المثال فقد واجه المكتب الذي يبيع الكروت الخاصة بفتح التشفير في السعودية الكثير من الاتصالات الاحتجاجية، وخرج المشاهدون للجزيرة على شاشة احدى المسارح في احدى المدن في تظاهرة منددة.

في نفس اليوم واللحظة أعلنت الجزيرة الرياضية اعتذارها للمشاهدين عن الانقطاعات مؤكدة في نفس الوقت بان ما حدث كان تشويشا متعمدا بفعل فاعل وليس لأسباب تتصل بالجزيرة، وأنها ستقوم بكل ما يمكن عمله للبحث عن المسئول عن التشويش. وفي ذات الوقت أعلنت شركة النايل سات المديرة للقمر الصناعي الذي تم التشويش عليه بأنها ستتخذ الإجراءات الضرورية تجاه التصرف اللامسئول والمخالف للقوانين والأعراف الدولية. وأكدت الجزيرة والنايل سات أنهما تبحثان مسألة بث قنوات الجزيرة الرياضية الخاصة بكأس العالم بأكثر من تردد.

في 12 يونيو أكدت الفيفا دعمها لقناة الجزيرة الرياضية في سعيها للبحث عن المسئولين عن التشويش.وفي نفس اليوم وخلال مباراة الأرجنتين ونيجيريا واجهت القناة مشكلة التشويش من جديد.

توجهت الاتهامات في البداية إلى شركة نايل سات المشغلة للقمر الصناعي الذي تبث الجزيرة من خلاله لكن الشركة انكرت علاقتها بالتشويش أو قطع البث وقالت إنها تنسق مع إحدى الشركات العالمية المتخصصة بهدف التعرف على الجهة المسئولة عن التشويش.

واجهت الجزيرة المشكلة بإطلاق 16 باقة من الترددات على أقمار صناعية مختلفة. وبلغ عدد المباريات التي بثتها مجانا 25 مباراة.

في 11 يوليو أعلنت قناة الجزيرة منح المشتركين في قنوات كأس العالم اشتراكاً مجانياً لشهر إضافي في خطوة عبرت عن امتنان الجزيرة لمشاهديها الذين عانوا من التشويش.

في 29 سبتمبر 2010 نشرت صحيفة الجارديان Guardian البريطانية تحليلا ذكرت فيه أن خمس من عمليات التشويش على الجزيرة الرياضية انطلقت من موقع السلط القريب من العاصمة الأردنية. وقالت الصحيفة إن الحادث أتى بعد فشل مفاوضات بين الجزيرة الرياضية ومسئول أردني رفيع المستوى بشأن شراء حقوق البث على القنوات الأرضية داخل الأردن.

في 30 سبتمبر 2010م وصف مصدر أردني ما ورد في الجارديان أنه "ادعاءات باطلة وغير مقبولة" وأن حكومة الأردن مستعدة للتعاون مع أي فريق من الخبراء المحايدين لفحص الحقائق.

في الأول من أكتوبر 2010م طلبت شبكة الجزيرة من الحكومة الأردنية تفسيرا رسميا لعملية التشويش المتعمد التي تمت كما قالت القناة من أراض أردنية. وذكرت القناة أن التأخر في إعلان نتائج التحقيق كان للتأكد فقط من النتيجة التي كان قد تم التوصل إليها في وقت مبكر.

كلفت عملية التشويش التي طالت 6 مباريات قناة الجزيرة ملايين الدولارات انفقت في اطلاق باقات إضافية للبث وكأتعاب لشركة قامت بالتحقيق والبحث عن الطرف المسبب للتشويش.

6. إدارة الأزمة:

- تعريف الإدارة:

عزيزي الدارس: تعرف الإدارة Management بأنها "تنظيم وتنسيق الأنشطة في منظمة ما بغرض تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها." كما تعرف أيضا بأنها "تنظيم وتنسيق الأنشطة في منظمة ما وفقا لسياسات معينة وبهدف تحقيق أهداف محددة بوضوح."

- تعريف إدارة الأزمة:

تتعدد التعريفات المقدمة لإدارة الأزمة Crisis Management بنفس الطريقة التي تتعدد بها التعريفات المقدمة للأزمة أو للإدارة.

فهناك من يعرف إدارة الأزمة بأنها "الحلول المقدمة للمشاكل الناجمة عن أزمة".

عزيزي الدارس: **تعرف إدارة الأزمة بأنها: "الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو للتعامل مع الأزمات عند وقوعها."**

ويعرفها آخرون بأنها "احتواء أو التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة المنظمة أو انطباع الناس عنها."

وتعرف أيضا بأنها: "الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة التي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو للتعامل مع الأزمات عند وقوعها."

والتعريف الأخير يعطي فكرة واضحة عن المقصود بإدارة الأزمة. وتتضمن إدارة الأزمة، كما سيتم دراسته بالتفصيل في الوحدات التالية ثلاث مراحل: مرحلة سابقة على الأزمة؛ مرحلة الأزمة؛ والمرحلة اللاحقة على الأزمة.

6. 1. مراحل إدارة الأزمة:

شكل رقم(1-7) مراحل إدارة الأزمة

.1	مرحلة ما قبل الأزمة	أ. تحديد الأزمات المحتملة اعتمادا على التجارب السابقة للمنظمة. ب. ترتيب تلك الأزمات في قائمة بناء على الأهمية والتكلفة المادية. ج. تشكيل فريق إدارة الأزمات. د. إعداد خطة لإدارة الأزمات.
.2	مرحلة إدارة الأزمة	قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد: - الأسباب التي أدت إلى نشوب الأزمات. - آثار الأزمة على العاملين والعمليات. - وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر. - إبقاء الجمهور على إطلاع بما يحدث. - الاتصال مع العملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية.
.3	مرحلة ما بعد الأزمة	- استخلاص الدروس والعبر. - تطوير الخطط والسياسات.

6. 1. 1. مرحلة ما قبل الأزمة:

عزيزي الدارس: يتم العمل في المرحلة السابقة على حدوث الأزمة Pre-crisis phase أي التنبؤ بالأزمات وبالتأثيرات المختلفة التي يمكن أن تتركها كل منها، وإعداد

الخطط اللازمة لمنع حدوثها إن كان ذلك ممكناً أو العمل على التخفيف من آثارها إن كان يصعب منع وقوعها.

وتنطوي إدارة الأزمة قبل وقوعها على:

أ. تحديد الأزمات المحتملة اعتمادا على التجارب السابقة للمنظمة، الخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال، والإحساس الفطري. وتختلف الأزمات المحتملة من منظمة إلى أخرى. ففي شركات الطيران مثلاً يمثل سقوط الطائرات أو تعرضها للخطف أبرز الأزمات المحتملة. أما في شركات النفط والكيماويات فتعتبر الانفجارات وتسرب ملوثات البيئة أبرز الأزمات التي يمكن أن تحدث.

وينصح الخبراء المدراء بتبني عقلية "محترف الاغتيالات" للتعرف على مواطن الأزمات في المؤسسات التي يديرونها والتي قد لا تكون تجربتهم الشخصية مفيدة في التعرف عليها. ويقوم أسلوب محترف الاغتيال على تخيل المدراء التنفيذيين لشركات الأعمال لأنفسهم كما لو كانوا أشخاصاً يسعون إلى القضاء على تلك الشركات التي يديرونها ويبدؤون بالتالي بالبحث عن النقاط التي يمكن النفاذ منها للقضاء على تلك الشركات.

ب. وضع قائمة بالأزمات المحتملة مرتبة بناء على مدى احتمال حدوثها والتكلفة المادية على المنشاة فيما لو حدثت.

ج. تشكيل فريق إدارة الأزمات The Crisis Management Team (CMT)

من القيادات التي تتمتع بالخبرة وتجمع بين الدراسة والتجربة والملاحظة والتي تلتقي عندما تحدث الأزمات وتعمل على التقليل من آثارها السلبية على المنظمة. وتنبع الحاجة إلى فريق عمل بدلا من فرد واحد من طبيعة الأزمات ومن الحاجة التي تخلقها إلى أشخاص بتخصصات مختلفة. ولا بد أن تكمل تخصصات أعضاء الفريق بعضها ويكون كل عضو من أعضاء الفريق مستعداً للعمل ضمن فريق في ظل ظروف ضاغطة.

د. إعداد خطة لإدارة الأزمات The Crisis Management Plan (CMP)

تحدد بالتفصيل الإجراءات التي يتم اتخاذها عند حدوث الأزمات. ويجب أن تكون الخطة مفصلة وتتعامل مع مختلف الأزمات المحتملة وأن يشارك في إعدادها المدراء التنفيذيون وأعضاء فريق إدارة الأزمات. وتكمن أهمية التخطيط المبكر في حقيقة أنه من الصعب عند حدوث الأزمات أن يبدأ الناس في التفكير كيف يتعاملون معها.

وللتمثيل على الممارسات التي تندرج تحت مصطلح "إدارة الأزمة" في حياة الأفراد يلجأ الناس بشكل مستمر إلى الاحتفاظ بالأرقام الهامة التي يحتاجون إليها في حال الطوارئ، كحدوث الحرائق أو الإصابات. كما يلجأ الأفراد والأسر إلى الاحتفاظ في صيدلية المنزل بالأدوية والمطهرات وغير ذلك من اللوازم التي قد يحتاجون إليها عند حدوث الإصابات. وتفرض الكثير من الدول تركيب أجهزة الإنذار التي تبدأ بالصرير عندما تشتم رائحة الدخان في كافة المباني والمنشئات العامة والخاصة، وتفرض سلطات المرور على الناس لبس الأحزمة عند قيادة السيارات. ومع أن أجراس الإنذار الخاصة بالحرائق وأحزمة السائقين لا يمكنها منع الحرائق أو حوادث الاصطدام إلا أنها تلعب دورا كبيرا في التخفيف من آثارها.

وبالنسبة للمدراء فإنهم يتبنون وبشكل مستمر نظم وإجراءات وسياسات كفيلة بمنع الأزمات مثل نظم الرقابة الداخلية التي تمنع الاستيلاء على أصول الشركات وأموالها. كما يعملون على تجويد منتجات شركاتهم والحد من إمكانية أن تتسبب تلك المنتجات بأي أضرار للمستهلكين وغير ذلك من الإجراءات.

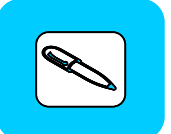
6. 2.1. مرحلة إدارة الأزمة:

تتضمن إدارة الأزمة عند حدوثها Crisis Phase قيام فريق إدارة الأزمة بتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوث الأزمة، آثار الأزمة على العاملين والعمليات، وضع الحلول بما يكفل تخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن، وإبقاء الجمهور على اطلاع بما حدث وبالقرارات التي تم اتخاذها ويشمل ذلك الاتصال بالعملاء والموردين والشركاء والوكالات الحكومية المنظمة والغرف التجارية.

6. 3.1. مرحلة ما بعد الأزمة:

يتم التركيز في المرحلة اللاحقة على الأزمة Post-crisis Phase على تحليل ما حدث واستخلاص الدروس المتصلة بالأزمة التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الخطط والسياسات وطرق العمل.

تدريب (4)

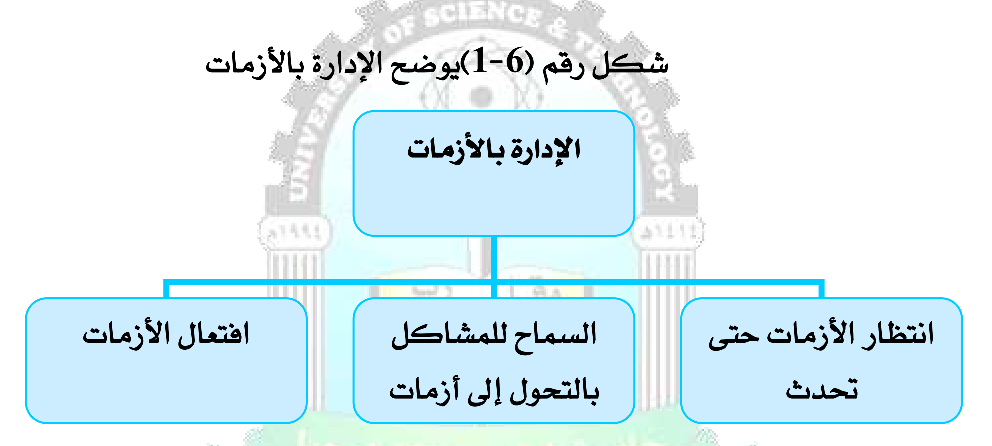


تخيل نفسك مديراً تنفيذياً لإحدى شركات الاتصالات وأنك تريد إعداد قائمة بأسوأ خمسة أشياء يمكن أن تحدث للشركة في اليمن في المستقبل وبالخطوات التي يمكن القيام بها منذ الآن لمنع حدوث تلك الأشياء.

7. الإدارة بالأزمات .

يستخدم مصطلح "الإدارة بالأزمة" Management by Crisis للإشارة إلى(انظر الشكل رقم(1-8)) انتظار المدراء للأزمات حتى تحدث، ثم يبدؤون بعد ذلك في التعامل معها تاركين جانبا الأعمال الروتينية والأولويات التي يفترض أن يتم التركيز عليها. وقد يستخدم المصطلح للإشارة إلى سماح المدراء للمشاكل الصغيرة بالتطور حتى تصل إلى مستوى الأزمة بدلا من التعامل معها في وقت مبكر. كما يستخدم المصطلح ايضا للإشارة إلى **لجوء المدراء إلى افتعال الأزمات، لأنها تعطيهم سلطة أكبر على الآخرين أو تجعل الآخرين أكثر قبولا للقرارات التي يتخذونها في ظل الأزمات.**

شكل رقم (6-1)يوضح الإدارة بالأزمات



ويسمح القادة الإداريون الذين يتبعون أسلوب الإدارة بالأزمات بقصد أو بغير قصد للأحداث الطارئة غير المتوقعة بتحديد أولوياتهم حيث ينتظرون الأزمات حتى تحدث ثم يعملون بعد ذلك على اتخاذ القرارات بشأن كل أزمة على حده. وتتسم القرارات التي يتم اتخاذها لمواجهة كل أزمة بأنها تتم تحت ضغط الوقت وفي غياب المعلومات الكافية وهو ما قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة. ويشبه المديرون الذين يتبعون أسلوب الإدارة بالأزمات عمال الإطفاء، حيث تجدهم دائما مشغولين بإطفاء الحرائق، ويعملون على حل الأزمات بدلا من أن يعملوا على منع حدوثها من الأساس. ولا ينظر المدراء الذين يتبعون أسلوب الإدارة بالأزمات إلى الأزمة على أنها حالة طارئة ينبغي السيطرة عليها بل تعتبر أداة من أدوات الإدارة.

شكل رقم (1-9) إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات

الإدارة بالأزمات	إدارة الأزمات
لا يوجد خطط.	يعمل المدراء وفق خطط.
لا يوجد أهداف واضحة.	توجد اهداف واضحة كلية وجزئية.
رد فعل.	مبادرة.
تتحكم الأحداث بالمدراء. ينهمك المدراء بالتفاصيل اليومية.	يتحكم المدراء بالأحداث. يفكرون بالمستقبل.

وتختلف الإدارة بالأزمات عن إدارة الأزمات (انظر الشكل رقم (1-9)). ففي إدارة الأزمات يفكر المدراء في المستقبل، يحددون أهدافا واضحة، يعدون الخطط، ويتحكمون بالأحداث. أما الذين يديرون بالأزمات فإنهم لا يفكرون في المستقبل ولا يضعون خططا لإنه ليس لديهم الوقت لفعل ذلك. فما أن يفرغوا من التعاطي مع أزمة حتى يجدوا أمامهم أزمة أخرى.

كما تختلف الإدارة بالأزمات عن الإدارة بالأهداف Management by Objectives فالإدارة بالأزمة أسلوب تقليدي بينما الإدارة بالأهداف (تعرف أيضا بالإدارة بالنتائج، والإدارة بالمشاركة) أسلوب حديث يقوم على اشتراك المدراء ومرؤوسيهم في كل قسم أو وحدة بتحديد واضح للأهداف التي ينبغي تحقيقها، ويتم توزيع الأدوار بين الأقسام أو الوحدات وبين الأفراد داخل كل قسم، ويتم تقييم أداء الأفراد وفقا لمساهماتهم في تحقيق تلك الأهداف.

ويلجأ المدراء بشكل عام إلى الإدارة بالأزمات؛ لأسباب كثيرة أهمها الخصائص الشخصية للمدراء وميلهم إلى العمل كصانعي حلول للأزمات، والظهور كأبطال في عيون مرؤوسيهم. وقد يكون السبب عدم وجود المعلومات الكافية أو عدم وجود عدد كاف من العاملين. وفي بعض الأحيان يترقى المدراء لأن لديهم المهارات اللازمة لأداء دور صانعي الحلول بدلاً من أن يترقوا على أساس قدراتهم ومهاراتهم التي تجعلهم يمنعون حدوث الأزمات والمشاكل.

عزيزي الدارس: **تختلف الإدارة بالأزمات عن إدارة الأزمات. ففي إدارة الأزمات يفكر المدراء في المستقبل، يحددون أهدافا واضحة، يعدون الخطط، ويتحكمون بالأحداث. أما الذين يديرون بالأزمات فإنهم لا يفكرون في المستقبل ولا يضعون خططا لإنه ليس لديهم الوقت لفعل ذلك. فما أن يفرغوا من التعاطي مع أزمة حتى يجدون أمامهم أزمة أخرى.**

أسئلة التقويم الذاتي

؟

- **ما المقصود بالإدارة بالأزمات؟**
- **ما المقصود بالإدارة بالأهداف؟**
- **لماذا يلجأ المدراء إلى تبني أسلوب الإدارة بالأزمات؟**

8. الأسئلة الموضوعية :

اختر إجابة واحدة للسؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. تعرف الأزمة بأنها :

أ. حدث يحتمل أن يؤثر سلبا في المنظمة.

ب. حدث يهدد قدرة المنظمة على تحقيق الربح.

ج. حدث يهدد استمرارية المنظمة.

د. كل ما سبق

2. في حين أن الأزمة تحمل تهديدا للمنظمة ككل فإن المشكلة:

أ. تهدد بيئة المنظمة.

ب. عبارة عن عائق وليس حدثاً.

ج. لا يمكن أن تتطور إلى أزمة.

د. لا تحتاج إلى حل.

3. في حين أن الأزمة تؤثر في قدرة المنظمة على السيطرة، فإن الكارثة:

أ. حدث وقع وانتهى.

ب. لا يمكن أن تتحول إلى أزمة.

ج. لا يمكن أن تنتج عن تصرفات الإنسان.

د. لا يمكن أن تنتج عن الظواهر الطبيعية.

4. تصنف الأزمات وفقا لأسباب الحدوث إلى:

أ. أزمات العالم المادي، أزمات المناخ الإنساني، وأزمات فشل الإدارة.

ب. أزمات كبيرة، أزمات متوسطة، أزمات صغيرة.

ج. أزمات سريعة، أزمات متوسطة السرعة، وأزمات بطيئة.

د. لا شيء مما سبق.

5. تنتج الأزمات الاستراتيجية عن:

أ. الظواهر الطبيعية.

ب. التغييرات التي تطرأ على البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ج. الإشاعات.

د. كل ما سبق.

6. يمكن النظر إلى انفجار مصنع بوبال في الهند وانفجار تشير نوبل في أوكرانيا على أنها:

أ. أزمات ناتجة عن أخطاء إنسانية مقصودة.

ب. أزمات ناتجة عن أخطاء إنسانية غير مقصودة.

ج. أزمات ناتجة عن الظواهر الطبيعية.

د. أزمات ناتجة عن الشائعات.

7. تتصف الأزمات بجميع الخصائص الواردة أدناه فيما عدا أنها:

أ. تقع بشكل مفاجئ.

ب. تحمل تهديدا .

ج. لا تتطلب استجابات سريعة.

د. تحمل العديد من التأثيرات.

8. في حين أن إدارة الأزمة تعني العمل على منع حدوثها، فإن الإدارة بالأزمة تعني:

أ. انتظار الأزمات حتى تقع.

ب. افتعال الأزمات.

ج. السماح للمشاكل الصغيرة بالتحول إلى أزمات.

د. كل ما سبق.

9. تحدد منظمات الأعمال الأزمات المحتمل وقوعها عن طريق دراسة:

أ. التجارب السابقة للمنظمة.

ب. الخبرات المكتسبة في قطاع الأعمال.

ج. الإحساس الفطري.

د. كل ما سبق.

10. يتقمص مدراء منظمات الأعمال عقلية "محترف الاغتيال" بهدف:

أ. التعرف على جوانب الضعف في المنظمات التي يديرونها التي يمكن أن تشكل مصدرا للأزمات.

ب. التخلص من الموظفين الكسالى.

ج. اغتيال المنظمات التي يديرونها.

د. لا شيء مما سبق.



9- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

لقد تعرفنا في هذه الوحدة على المفاهيم الأساسية التي نحتاجها لدراسة إدارة الأزمات. ولعلك قد أدركت الآن ما هي الأزمة بالتحديد وما يميزها عن المشكلة والكارثة والصراع والخصائص العامة للأزمات وأنواع الأزمات وأسبابها.

لقد تعلمنا في هذه الوحدة أن الأزمة حدث كبير أو خطير أو سلسلة من الأحداث تقع على نحو فجائي، وتؤثر أو يمكن أن تؤثر سلبا في المنظمة أو منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها أو على العملاء أو على سمعة المنظمة، وتتطلب قرارات سريعة وإحداث تغييرات في الوضع الحالي للمنظمة، وأن الأزمات تتعدد وفقا لأسباب حدوثها وللطريقة التي تظهر بها وأن الأزمات الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو عن التصرفات الإنسانية المقصودة وغير المقصودة تمثل أبرز أنواع الأزمات.

كما تعلمنا أيضا أن "إدارة الأزمة" تشمل الخطوات السابقة والمصاحبة واللاحقة للأزمة التي تهدف إلى منع وقوع الأزمات والحد من تأثيرها على المنظمة عندما تقع والتعلم من التجربة في حين أن الإدارة بالأزمة تعني انتظار الأزمات حتى تقع والسماح لها بتحديد أولويات المدراء أو السماح للمشاكل الصغيرة بالنمو حتى تتحول إلى أزمات، وأحيانا يقوم المدراء بخلق الأزمات قصدا حتى يتمكنوا في ظل الخوف الذي تنشره بين العاملين من الظهور كأبطال في أعين مرؤوسيهم والعمل على زيادة سلطتهم.

10- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، لقد درسنا في هذه الوحدة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالأزمة وخصائصها، وأنواعها، وأسبابها وأصبحنا قادرين على التعرف على الأزمة عندما نراها أو نقرأ أو نسمع منها. لكننا ما زلنا حتى الآن نجهل الكثير عن الأزمة والمراحل التي تمر بها. ولذلك تم تخصيص الوحدة الثانية للمراحل المختلفة في حياة الأزمة وكيف تنشأ وتتطور ثم تنحسر وتتقلص إلى أن تختفي.

11- إجابات التدريبات:

عزيزي الدارس، قبل قراءة الحلول المقدمة للتدريبات المختلفة في هذه الوحدة أو الوحدات الدراسية التالية، حاول في البداية أن تحلها بنفسك فتلك واحدة من أفضل الطرق للتعلم، وخصوصا إذا تم بذل الجهد وأخذ الوقت الكافي للتفكير.

التدريب (1):

1. انقطاع الكهرباء عن أحد أحياء مدينة صنعاء لمدة يومين؛ رغم ما يسببه انقطاع الكهرباء من إزعاج ومضايقة للكثير من الناس إلا أن انطفاء الكهرباء على أحد أحياء العاصمة لا يتصور أنه يمثل أزمة سواء لمؤسسة الكهرباء أو للمجتمع ككل.
2. قيام عصابة يوم 25 سبتمبر 2010م بالسطو على باص تابع لبريد الحوطة ونهب حوالي 200 مليون ريال؛ قد يمثل حادث كهذا تهديداً لعدد من الأفراد المتأثرين وخصوصا إذا كان هناك مخالفات في إتباع الخطوات المحددة لنقل الأموال أو في حال وجود إهمال معين من قبل الإدارة، لكنه من غير المتصور أن تمثل الحادثة تهديدا لبقاء البريد مثلا ولذلك لا تعتبر أزمة.
3. نشرت جريدة الأهرام المصرية مقالا يتهم قناة الجزيرة القطرية بالتحرش الجنسي بخمس من المذيعات كن استقلن من الجزيرة عام 2010م؛ بالنسبة لقناة الجزيرة فإن المقال المنشور يحمل تهديدا للسمعة ويمكن أن يكون له آثاره الكبيرة على مستقبل القناة ونظرة المشاهد إليها إذا لم يتم التعامل مع الوضع كأزمة؛ وبالنسبة للأهرام فإنه قد يمثل أزمة، وخصوصا إذا حكم القضاء بتعويضات كبيرة للجزيرة في القضية المرفوعة ضد الأهرام.
4. عدم قدرة أحدى الشركات على الإيفاء بطلبية في موعدها؛ ما لم تكن الطلبية بمبلغ كبير جدا وما لم يؤد التأخير إلى فقدان الشركة لزبونها الوحيد أو لواحد من أهم زبائنها فانه من غير المتوقع أن تمثل الحادثة في حد ذاتها أزمة.
5. سقوط الطائرة التابعة للخطوط الجوية اليمنية في 30 يونيو 2010م؛ سقوط الطائرة ومصرع جميع ركابها عدا شخص واحد يعتبر كارثة. لكن الملاحظ أن الكارثة قد قادت إلى أزمة نتيجة لرد فعل أقارب المتضررين ووسائل الإعلام

وسلطات الطيران في بعض الدول الأوروبية وتحديدا ما أثير حول وضع الطائرات ومدى صلاحيتها.

التدريب (2):

1. على القائد الإداري التركيز على الأزمات التي تنشأ من داخل المنظمة ومن خارجها مع مراعاة أن بعض الأزمات المحتملة قد تنشأ من خارج المنظمة، ولا تقع تحت سيطرة المنظمة أو قيادتها الإدارية. فالأزمات التي تسببها الزلازل والبراكين والعواصف والأعاصير مثلا لا يمكن التفكير فيها على مستوى منظمات الأعمال، بل على مستوى المجتمع ككل. وعلى المنظمة في حالات الأزمات التي يكون مصدرها الطبيعة أو بيئة المنظمة الالتزام مثلاً بالنظم والقوانين المتصلة بإجراءات السلامة العامة. فعلى المنشأة مثلاً الالتزام بتركيب أجهزة إنذار الحرائق وتصميم المبنى بحيث توجد العديد من المخارج التي يمكن استخدامها في حال الحريق.
2. بالنسبة لأزمات تراجع قيمة العملة في دولة معينة، نفاذ السيولة في المنظمة، تراجع مبيعات الشركة فهي أزمات تحدث ببطء وتأخذ فترة طويلة قد تصل إلى سنوات. أما بالنسبة لاحتراق أحد مصانع الشركة، وتسرب مواد كيميائية إلى البيئة فهي أزمات تحدث فجأة.

التدريب (3):

1. تسرب النفط إلى خليج المكسيك في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 2010م: سببه إنساني وكان يفترض التنبؤ بالحادثة واتخاذ أقصى الاحتياطات؛ لعدم حدوثها مع العلم بأن ما حدث يعتبر من الأساسيات التي تركز عليها شركات النفط
2. الأزمة المالية العالمية (2007-2010م): تتصل بالسياسات الاقتصادية الكلية وبالتداخل في الاقتصادات وهي حصيلة تراكم لأخطاء إنسانية وإن كان هناك من يقول أن الأزمات التي يمر بها الاقتصاد الرأسمالي تعتبر ظاهرة طبيعية.
3. تسرب اليورانيوم من مفاعل تشيرنوبل في أوكرانيا في عام 1986م: أخطاء بشرية في تصميم المفاعل.

التدريب (4):

م	أسوأ 5 احتمالات	ما يمكن عمله
1.	تعرض محطات البث في المناطق الريفية لأعمال تخريبية.	تأمين المحطات من خلال توظيف حراس أو الدخول في ترتيبات مع المجتمعات المحلية.
2.	تعرض المقر الرئيسي الذي يحتوي على أجهزة التحكم للحريق.	نشر أجهزة التحكم في أكثر من مكان أو اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمنع وقوع الكارثة.
3.	تركز اتصالات الناس خلال فترة زمنية معينة مما يشل قدرة التجهيزات.	إعادة النظر في الرسوم وبما يشجع الناس على التواصل في أوقات أخرى.
4.	حدوث كساد اقتصادي يؤدي إلى انخفاض كبير في طلب الخدمة.	هيكلة الشركة بطريقة تتيح لها بسهولة خفض نفقاتها عند الأزمات.
5.	تمكن قراصنة الإنترنت من اختراق أنظمتها.	الاستثمار في مجالات امن المعلومات والعمل على وجود أنظمة دعم للمعلومات.

إجابة الأسئلة الموضوعية:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
أ	د	أ	ج	ب	ب	أ	أ	ب	د



مراحل تطور الأزمة



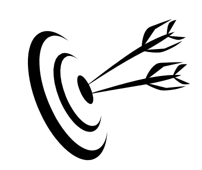
محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس، بعد دراستنا في الوحدة الأولى لمفهوم الأزمة وأنواعها وأسبابها والفرق بين مفهوم إدارة الأزمة والإدارة بالأزمة ننتقل الآن في هذه الوحدة للتعرف بشكل أعمق على الأزمة من خلال دراسة مراحل تطورها منذ مرحلة التشكل مرورا بمرحلة التوسع والانتشار وانتهاء بمرحلة الاختفاء...

1 -2. أهداف الوحدة:



يتوقع أن تصبح عزيزي الدارس قادرا بعد إكمال دراسة هذه الوحدة على أن:

1. تشرح التقسيمات المختلفة لمراحل الأزمة
2. تحلل خصائص كل مرحلة في نموذج المراحل الخمس
3. تميز بين خصائص المراحل الخمس وخصائص المراحل الثلاث.

1 -3. أقسام الوحدة:

تتكون هذه الوحدة من الأقسام التالية:

1. **التقسيمات المختلفة لمراحل الأزمة: ويتم في هذا القسم ذكر وشرح نماذج المراحل الست، الخمس، الأربع، الثلاث، والاثنتين للأزمة.**
2. **نموذج المراحل الخمس: ويتم التركيز في هذا القسم على نموذج المراحل الخمس وما تتصف به كل مرحلة من المراحل من خصائص**
3. **نموذج المراحل الثلاث: ويتم في هذا القسم مناقشة المراحل الثلاث وما تنطوي عليه كل مرحلة من المراحل من جزئيات وما تنطوي عليه من خصائص**

1-4. قراءات مساعدة:



1. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان - الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، 34 -48
2. د. ماجد سلام الهدامي، و د. جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجيات والحلول، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، 41 -46

1-5. وسائط مساندة:



- عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.
- موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر.



2. مراحل تطور الأزمة وأهمية دراستها:

يذهب الباحثون في الأزمات إلى أن الأزمات تتطور ولا تحدث من فراغ وان لكل أزمة مقدماتها، وأعراضها، وعلامات تلاشيها. فحتى الزلازل والبراكين والأعاصير لها مقدماتها، وإن كان الإنسان غير قادر في بعض الحالات على ملاحظة تلك المقدمات ثم أن لها نمطاً معيناً في الحدوث يمكن أن يساعد على التبوء بها والعمل على التخفيف من أضرارها. وتمر كل أزمة بمراحل تمثل كل واحدة منها قطاعاً متميزاً من عملية طويلة ومعقدة، ويتم التمييز بين المراحل بتحديد نقطة بداية أو نهاية لحدث معين أو رد فعل أو عملية، ويعتبر فهم المراحل المختلفة لتطور الأزمة مفتاحا للسيطرة عليها وإدارتها بنجاح ومنع حدوثها، أو على الأقل التخفيف من آثارها..

1.2 - أهمية دراسة مراحل تطور الأزمة:

تحتل دراسة مراحل تطور الأزمة أهمية خاصة في الدراسات المتصلة بالأزمات، وذلك لعدة أسباب أهمها:

أ. تساعد المشتغلين في إدارة الأعمال على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وعلامات التحذير في المرحلة السابقة على وقوع الأزمة؛ وبالتالي يمكن أن تساعد كثيرا في منع وقوع الأزمات أو على الأقل في التخفيف من الآثار الضارة للأزمات عند وقوعها.

ب. تساعد فريق إدارة الأزمة في المرحلة التالية على وقوع الأزمة على فهم أسباب الأزمة والطريقة التي تطورت بها وكيف يمكن منع وقوعها مرة أخرى.

ج. تساعد فريق الأزمة في المرحلة التالية لوقوعها على منع بقايا الأزمة من أن تؤدي إلى حدوث تعطيلات أو أزمات في قطاعات أخرى.

د. تساعد المعنيين على التحديد الواضح للتغييرات التي تحدث بمرور الزمن وتبني القرارات بشأن التدخل المناسب في كل مرحلة، ومراقبة التطور خلال المراحل المختلفة.

ه. تسمح المراحل للمعنيين بتغيير المخرجات خلال مرحلة معينة عن طريق التدخل في المرحلة السابقة لها.

2.2 - التقسيمات المختلفة لمراحل تطور الأزمة:

عزيزي الدارس، يمكن تعريف "مراحل تطور الأزمة" Crisis Phases بأنها الفترات الزمنية المختلفة التي تمر بها الأزمة والتي تتصف كل منها بخصائص معينة تميزها عن المراحل السابقة أو اللاحقة لها. ويمكن القول إجمالا: إن الباحثين في الأزمات يتفقون على أن الأزمة تمر بمراحل لكنهم يختلفون حول عدد تلك المراحل وحول طبيعة كل مرحلة.

وتنبع المشكلة بشكل أساسي من اختلاف الأزمات عن بعضها بعضاً من جهة ومن سعي بعض الباحثين إلى تقديم نماذج يمكن استخدامها لدراسة وفهم والتعاطي مع مختلف أنواع الأزمات من جهة ثانية.

بالنسبة لاختلاف الأزمات، فكما سبق الحديث في الوحدة الأولى فإن هناك الكثير من أنواع الأزمات، وأنها تصنف بطرق مختلفة أما على أساس سبب الحدوث أو على أساس الوقت الذي تستغرقه في التشكل والظهور أو على أساس النطاق الجغرافي أو على أساس المضمون أو درجة التأثير أو غير ذلك.

كما تختلف الأزمات عن بعضها في السرعة التي تحدث بها وفي الوقت الذي تأخذه في الانتقال من مرحلة إلى أخرى. فبعض الأزمات تحدث بسرعة، بينما تأخذ بعض الأزمات العديد من السنوات حتى تظهر. ففي حالات إفلاس منظمات الأعمال قد تأخذ الأزمة العديد من السنوات وهي تتطور وتنتقل من مرحلة إلى أخرى. ففي بعض حالات الإفلاس ذات الحجم الكبير تعاني الشركة في البداية من ضعف الأداء وعدم القدرة على تحقيق الأهداف بنسب معقولة، ثم تتحول المشاكل التي تعاني منها دوريا إلى ضعف مستمر. وتظل الشركة مستمرة في السوق، وإن بشكل هامشي يتصف بجمود الإدارة وعدم قيامها بأي عمل لمواجهة تلك المشاكل أو بمبالغة الإدارة في ردود الفعل. ويصل الحال بالشركة إلى وقت تحتاج معه نتيجة للتغييرات السريعة أو بسبب التدهور في البيئة التي تعمل فيها إلى أحداث تغييرات شاملة في طرق العمل. وإذا ما استمرت الشركة على نفس الوضع، فإن نفاذ المدخرات يقود حتما إلى الإفلاس.

وعلى العكس من الأزمات التي تأخذ وقتاً طويلاً في التشكل والانتقال من مرحلة إلى أخرى فإن بعض الأزمات تحدث بسرعة فائقة. فانهيار الدولة أو توقف

تدفق الرأسمال الخارجي، أو تخفيض سعر العملة، أو فشل أحد المنتجات تحدث بسرعة وتؤدي إلى تأثيرات كارثية على بعض مؤسسات الأعمال أو على قطاعات بكاملها.

وأشهر النماذج Models المقدمة لمراحل تطور الأزمة هي (انظر الشكل رقم (2-1)): نموذج المراحل الست، نموذج المراحل الخمس، نموذج المراحل الأربع، ونموذج المراحل الثلاث.

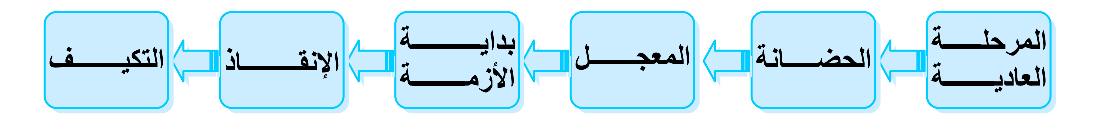
شكل رقم (2-1) يوضح **أربعة تقسيمات مختلفة لمراحل تطور الأزمة**



2. 2. 1. نموذج المراحل الست:

يتم تقسيم مراحل الأزمة وفقا لنموذج المراحل الست Six Phases Model (انظر الشكل رقم (2-2))إلى: الحالة العادية، الحضانة، المعجل، بداية الأزمة، الإنقاذ، والتكيف الثقافي الكامل. ويتسم هذا النموذج بكثرة عدد المراحل بطريقة تجعله ينطبق على أزمات معينة ولكن ليس على كل الأزمات. كما أن اعتبار الحالة العادية مرحلة من مراحل الأزمة هو محل خلاف على اعتبار أن الأزمة لها خصائصها المحددة التي لا تنطبق على المرحلة العادية.

شكل رقم (2-2) يوضح نموذج المراحل الست



2. 2. 2. نموذج المراحل الخمس:

يتم تقسيم مراحل تطور الأزمة وفقا لنموذج المراحل الخمس Five Phases Model (انظر الشكل رقم (2-3))إلى : الميلاد، التوسع والانتشار ، النضج، الانحسار، ثم الاختفاء. ويقسمها ايان ميتروف MitroffIan (انظر الشكل رقم (2-4))إلى : اكتشاف إشارات الإنذار؛ البحث عن عوامل المخاطرة والعمل على التقليل من خطرها؛ منع وقوع الضرر؛ الانتعاش؛ والتعلم.

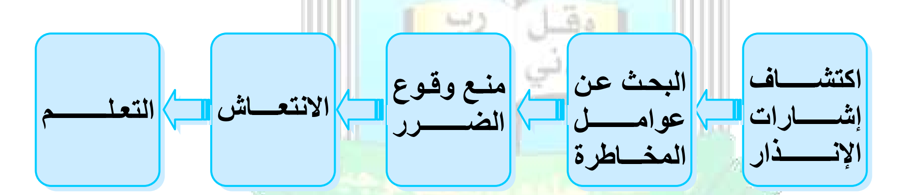
النموذج العام للمراحل الخمس

شكل رقم (2-3) النموذج العام للمراحل الخمس للأزمة



نموذج ايان ميتروف للمراحل الخمس

شكل رقم (2-4) نموذج ايان ميتروف للمراحل الخمس



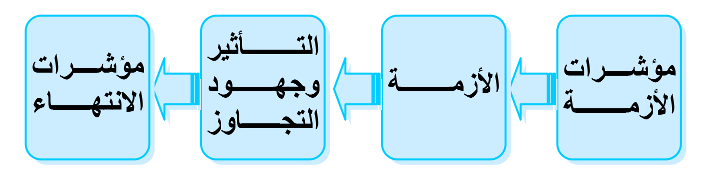
2. 2. 3. نموذج المراحل الأربع:

يعرف نموذج المراحل الأربع Four Phases Model بنموذج ستيفن فينك Steven Fink وهو الأقدم في الظهور. وقد كان فنك من بين الأوائل الذين نظروا إلى الأزمة على أنها حدث ممتد في الزمن. و قسم مراحلها(انظر الشكل رقم (2-5)) إلى أربع هي: ظهور علامات ومؤشرات على أزمة محتملة؛ ظهور الأزمة؛ تأثيرات الأزمة والجهود المتصلة بتجاوزها؛ والعثور على مؤشرات تؤكد لأصحاب المصلحة انتهاء الأزمة.

شكل رقم (2-5)نموذج المراحل الأربع لستيفن فينك (المصطلحات الإنجليزية كما ورد في نص المؤلف)	
المرحلة	الخصائص
اكتشاف علامات ومؤشرات التحذير Prodromal Crisis Stage	تشهد هذه المرحلة ظهور علامات التحذير من الأزمة
المرحلة الحرجة Acute Crisis Stage	تشهد بدأ ظهور الأضرار التي تسببها الأزمة ويصعب استعادة ما تم فقدانه ولكن يتم العمل على منع حدوث أي أضرار أخرى
مرحلة الأزمان Chronic Crisis Stage	تشهد المرحلة استعادة النشاط وتقييم ما حدث للتعلم منه
مرحلة حل الأزمة Crisis Resolution Stage	عودة الأمور إلى ما كانت عليه واهتمام الإدارة بما يمكن أن تؤدي إليه آثار الأزمة من نتائج

وهناك من يقسم مراحل هذا النموذج إلى أربع تتفق مع مراحل فنك في العدد ولكنها تختلف عنها بعض الشيء في الصياغة والمضمون، والمراحل الأربع وفق التقسيم الأخير(انظر الشكل رقم (2-6)): وجود أوضاع سابقة تجعل المنظمة معرضة للأزمات، المعجل (فشل إنساني أو تكنولوجي)، الضرر، والتخفيف من الضرر.

شكل رقم (2-6) يوضح تقسيم آخر لنموذج المراحل الأربع

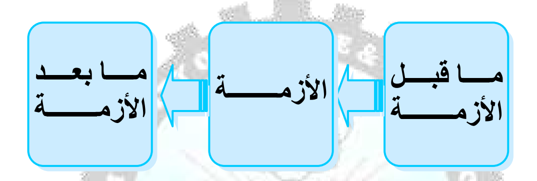


ويلاحظ أن الفرق بين نموذج فينك (المراحل الأربع) ونموذج ميتروف (المراحل الخمس) هو أن ميتروف يركز في المرحلة الأخيرة على تطور جهود إدارة الأزمة والتي سيتم دراستها في الوحدة الرابعة بينما يركز فينك في المرحلة الأخيرة على تطور الأزمة.

2 .2 .4. نموذج المراحل الثلاث:

يتم تقسيم مراحل تطور الأزمة وفقا لنموذج المراحل الثلاث Three Phases Model (انظر الشكل رقم (2-7)): ما قبل الأزمة، الأزمة، ثم مرحلة ما بعد الأزمة. وهناك من يسمي هذه المراحل الثلاث: ما قبل التأثير، التأثير، وما بعد التأثير. ويعتبر هذا النموذج الأكثر شيوعا نظرا لما يتميز به من مرونة، وهو لا يهمل المراحل الأخرى التي يوردها كل من ميتروف وفينك ولكنه يدمجها في ثلاث مراحل رئيسية. ويمتاز نموذج المراحل الثلاث بأنه لا يرتبط في ظهوره بأي باحث من الباحثين.

شكل رقم (2-7) يوضح نموذج المراحل الثلاث



وتعرف كل مرحلة من المراحل الثلاث على النحو التالي:

أ. ما قبل الأزمة: تعرف بأنها مرحلة الحضانة التي يظهر خلالها سلسلة من إشارات الإنذار المبكر التي تسبق حدوث الأزمة.

ب. مرحلة الأزمة: تعرف بأنها المرحلة التي تشهد وقوع مجموعة من الأحداث في ظل حالة من عدم الاستقرار أو في وقت حرج يشهد تغيير حاسم.

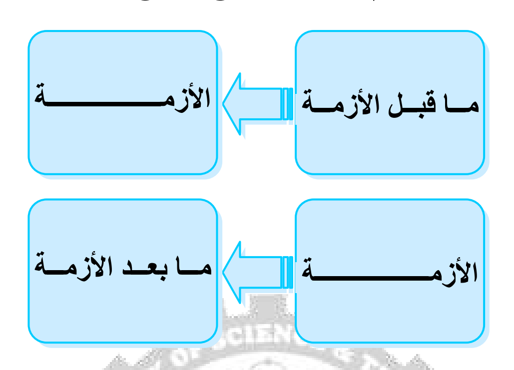
ج. مرحلة ما بعد الأزمة: تعرف بأنها المرحلة التي تشهد عودة الأمن إلى المستوى الذي كان عليه وبدء آليات الاستمرار والتعلم.

2 .2 .5. نموذج المرحلتين

يقوم نموذج المرحلتين على أن الأزمة تمر بمرحلتين(انظر الشكل رقم (2-8)): مرحلة الأزمة، ومرحلة ما بعد الأزمة. ويحدث هذا النوع من الأزمات عندما يواجه المجتمع ككل وبشكل مفاجىء أزمة كبيرة تقود إلى أزمة تنظيمية، فعلى سبيل المثال، اندلعت في 5 أكتوبر 2000م مظاهرات ضد نظام سلوفدان ميلوسوفتش Melocovich Slovedan في صربيا واستمرت المصادمات بين المتظاهرين وقوات الشرطة لستة أيام، تم خلالها تعطيل مختلف مؤسسات الأعمال. ففي أزمة كهذه بالنسبة لمنظمات الأعمال، فإنه يصعب الحديث عن مرحلة ما قبل

الأزمة. كما يمكن أن يشمل نموذج المرحلتين على مرحلة ما قبل الأزمة ثم مرحلة ما بعد الأزمة دون أن يكون هناك مرحلة الأزمة ذاتها في حال تم تجنب الأزمة بشكل أو بآخر.

شكل رقم (2-8) يوضح نموذج المرحلتين



وسيتم التركيز في هذه الوحدة على دراسة نموذج المراحل الخمس في القسم الثالث ونموذج المراحل الثلاث في القسم الرابع من هذه الوحدة مع ملاحظة أن نموذج المراحل الثلاث يعتبر النموذج السائد في دراسة وتدريس الأزمات نتيجة لقدرته على تحليل وتفسير كافة أشكال الأزمات وإن كان كأي نموذج إنساني لا يخلو من بعض أوجه القصور وفي مقدمتها التجريد الشديد بما يعنيه ذلك من تغييب للكثير من التفاصيل.

أسئلة التقويم الذاتي

?

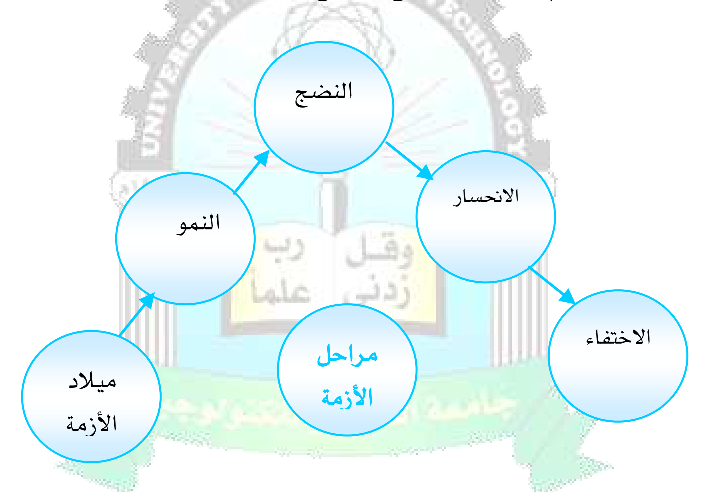
1. ما هي التقسيمات المختلفة لمراحل تطور الأزمة؟ وما أهمية دراسة تلك المراحل؟
2. ما هو التقسيم (النموذج) الأكثر اتباعا في دراسة الأزمات وإدارتها؟

3. نموذج المراحل الخمس.

يعرف نموذج المراحل الخمس في شكله الأكثر شيوعا بنموذج الدورة الحياتية للأزمة وذلك لأنه في تحليله لمراحل تطور الأزمة يتعامل معها كما لو كانت كائناً حياً يولد، وينمو، وينضج، ويعاني من التدهور ثم يموت. ووفقا لهذا النموذج(انظر الشكل رقم (2-9)) فإن تطور الأزمة يمر بخمس مراحل هي: الميلاد، والنمو، والنضج، والانحسار، والاختفاء أو الموت. وتمثل المرحلتان الأولى والثانية مراحل الظهور والتنامي في حين تمثل المرحلة الثالثة مرحلة استقرار الأزمة. أما المرحلتان الرابعة والخامسة فتمثلان مرحلة الهبوط في خط نمو الأزمة.

وفيما يلي شرح مفصل لكل مرحلة من المراحل الخمس التي يقدمها النموذج.

شكل رقم (2-9) يوضح نموذج المراحل الخمس لتطور الأزمة



1.3. ميلاد الأزمة:

بالنسبة لمرحلة ميلاد الأزمة Crisis Birth فإنها تشهد ظهور إشارات الإنذار المبكر أو الرايات الحمراء كما يطلق عليها البعض والتي تشير إلى أن قوى الأزمة تعتمل وأنها في طريقها إلى التشكل والتطور إلى أزمة. لكن المعلومات في هذه المرحلة غالباً ما تتصف بعدم الكفاية. كما أن مؤشرات الإنذار المبكر تتصف بالكثرة إلى الحد الذي قد يصعب معه على المدير الذي لا تتوفر له الخبرة الكافية للتفريق بين الرايات الحمراء والرايات الصفراء وبين إشارة الإنذار الحقيقي، وإشارات الإنذار غير الحقيقية: وتنقسم إشارات الإنذار المبكر إلى نوعين: داخلية

وخارجية. بالنسبة لإشارات الإنذار الداخلية فقد تشمل مؤشرات مثل: تزايد نسبة غياب الموظفين، ارتفاع نسبة الصراعات الداخلية، ارتفاع في النفقات، انخفاض الجودة، وازدياد شكاوى العملاء.

وبالنسبة لإشارات الإنذار الخارجية، فيمكن أن تنطوي على التغييرات السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية أو التغطية السلبية في وسائل الإعلام أو التغيير في توجهات أصحاب المصلحة نحو المنظمة.ويشبه وضع إدارة الأزمات في بعض المنظمات وضع قسم الشرطة الذي يتلقى يوميا الكثير من البلاغات حول وقوع حرائق وحوادث جنائية بعضها حقيقي والبعض الآخر غير حقيقي.

ففي حالة شركة شلومبرجر للخدمات النفطية Schlumberger والمسجلة في أكثر من دولة قد تكون القصة الخبرية (انظر الشكل المصاحب) التي نشرت في صحيفة وول ستريت يوم 8 أكتوبر 2010 إشارة إلى أزمة قادمة وقد تكون مجرد سحابة عابرة تنتهي بدفع غرامات من غير المتوقع أن تهدد بقاء الشركة العملاقة.

عملاق الخدمات النفطية شلومبرجر يواجه اتهامات

بدأت وزارة العدل الأمريكية ، تحقيقا في اتهامات ضد شركة شلومبرجر للخدمات النفطية بتقديم رشاوى في اليمن قبل عدة سنوات مقابل الحصول على مشروع تطوير بنك معلومات خاص بالتنقيب عن النفط.. وتقول الاتهامات أن شركة شلومبرجر قدمت الرشاوى لشركة استشارية مقربة من الحكومة اليمنية حتى تحصل على عقد المشروع.

وقالت صحيفة " وول ستريت جورنال" في عددها ليوم (8 أكتوبر 2010) أنها اطلعت على وثائق تخص شركة شلومبرجر، ويرجع بعضها إلى عام 2008 تبين أن مسئولين يمنيين يعملون في هيئة الاستكشافات النفطية طلبوا من شلومبرجر في عام 2002، وقبل توقيع عقد مشروع بنك المعلومات معها، التعاقد مع شركة تسمى "زنك انفست ليمتد" لتقوم بدور الوسيط بين الشركة والهيئة.

وبعد أن وافقت شلومبرجر على طلب المسئولين اليمنيين، وقعوا معها العقد لتقوم الشركة المسجلة في أكثر من دولة بينها الولايات المتحدة بعد ذلك وفي عام 2003 بدفع نصف مليون دولار للشركة الوسيطة.

وتذكر الوثائق - بحسب الصحيفة - أن زنك انفست ليمتد طلبت من

شلومبرجر 20 في المائة من الأرباح التي ستحققها في المشروع ، إلا أن الشركة رفضت ، ولكن مديرها في اليمن في ذلك الوقت اقترح ترتيبات معينة تقوم بموجبها الشركة الوسيطة بتقديم بعض الخدمات لشلومبرجر مقابل الحصول على تلك المبالغ؛.وتذكر الوثائق أن أحد مدراء شركة شلومبرجر في اليمن رفض في عام 2004 توقيع العقد مع الشركة ولكنه بدأ يتلقى مكالمات تهديد مما اضطره إلى التوقيع في النهاية.

وبحسب الوثائق التي تقول الصحيفة أنها تمتلكها ، فإن شركة شلومبرجر دفعت للشركة الوسيطة مبلغ 1.38 مليون دولار للسنوات 2003 وحتى 2007 مقابل خدمات وأن الشركة الوسيطة طلبت في عام 2008 مبلغا أكبر لكن شلومبرجر توقفت عن الدفع.

وقد التقت الصحيفة ـ كما ذكرت ـ بمدير عام زنك انفست ليمتد لاستفساره عن الاتهامات فرد عليها بأنه أسس شركة زنك انفست ليمتد ، التي لم يعد لها وجود اليوم، لتعمل كشركة استشارية خاصة بمشروع بنك المعلومات ولتمارس ضغوطا على الحكومة اليمنية لصالح شلومبرجر حيث قال " لقد جاءت الينا شركة شلومبرجر لطلب المساعدة بعد أن حاولوا الحصول على العقد لعدة سنين " مضيفا أنه لولا الشركة التي أنشأها ما كان هناك " مشروع بنك المعلومات."

بتصرف عن موقع التغيير www.al-tagheer.com

2.3. نمو واتساع الأزمة.

تشهد مرحلة نمو واتساع الأزمة Crisis Growth انتقال الأزمة من مرحلة الغموض إلى الوضوح وتزايد المؤشرات عليها. وتعتمد الأزمة في نموها واتساعها على نوعين من العوامل: الأول داخلي ذاتي خاص بالأزمة وقواها ، والثاني خارجي يتصل بالبيئة التي توجد فيها الأزمة. وإذا كانت الإدارة قد فشلت في اكتشاف علامات الإنذار المبكر للأزمة ، فانه يتوقع أن تبدأ في هذه المرحلة محاولات مواجهة الأزمة لأن الإنكار بعد أن تحولت الأزمة سواء من خلال تأثيراتها أو من خلال حديث وسائل الإعلام عنها إلى حديث بين عدد كبير من الناس، يصبح غير مجد.

3.3. النضج:

تصل الأزمة في مرحلة النضج Crisis Maturity إلى أقصى قوتها التدميرية ولا يعود هناك مجال لتوسع الأزمة. وتجد الإدارة في هذه المرحلة صعوبة بالغة في السيطرة على الأزمة مقارنة بالمراحل المبكرة.

4.3. انحسار وتقلص الأزمة:

تبدأ الأزمة في مرحلة الانحسار Crisis Decline في التقلص، لكنها قد لا تنتهي تماما أو قد تأخذ وقتا طويلا حتى تنتهي. فلا زال الناس في أوكرانيا يعانون حتى اليوم من انفجار المفاعل النووي في تشير نوبل، فالمدن والمراكز السكانية التي كانت تحيط بالمفاعل ما زالت خاوية على عروشها رغم مرور حوالي ربع قرن على حدوث تلك الأزمة، وذلك بسبب ارتفاع نسبة الإشعاعات. وتذهب الدراسات إلى أن تسرب الغازات السامة في معمل لإنتاج الكيماويات في بوبال الهندية الذي حدث في عام 1984م قد أدى خلال السنوات الماضية إلى وفاة أكثر من خمسة عشر ألف شخص، وإصابة أكثر من 100 ألف شخص بأمراض مزمنة لا تستجيب للأدوية.

5.3. اختفاء الأزمة:

تشهد هذه المرحلة انتهاء الأزمة Crisis Death بفقدانها لقوى الدفع التي تحركها وتتحول إلى حدث تاريخي. وتنتهي الأزمة بالنسبة للمنظمة بعودة الوضع إلى ما كان عليه قبل حدوث الأزمة أو تطوره بشكل أفضل هذا على افتراض أن الأزمة لم تؤد إلى القضاء على حياة المنظمة كما حدث مع مئات الشركات والمؤسسات التي أفلست وخرجت من العمل عقب الأزمة المالية العالمية (2007-2010) التي لا نستطيع القول بأن آثارها قد انتهت حتى اليوم.

الأزمة المالية العالمية (2007-2010م)	
المرحلة	المظاهر
ميلاد الأزمة	شهدت الولايات المتحدة في عام 2001/2002م ارتفاعا كبيرا في أسعار العقارات بسبب تشدد البنوك في الإقراض العقاري وقلة المعروض من العقارات في السوق. تبنت الحكومة الأمريكية سياسة تسهيل الإقراض العقاري وزيادة

المرحلة	الأحداث
	عدد البنوك المتخصصة في هذا النوع من القروض وخفضت الحكومة سعر فائدة الإقراض خلال الفترة (2000-2003م) من 6.5٪ إلى 1٪. توسعت بنوك الإقراض العقاري في منح القروض دون التأكد من قدرة المقترضين على السداد. بدأت بنوك الإقراض ببيع القروض العقارية للشركات والتي حولتها إلى خطابات ضمان، وتحولت القروض إلى صناديق متعددة، تم المضاربة بأسهمها في أسواق البورصة. في بداية عام 2007م بدأ المقترضون يجدون صعوبة في السداد.
النمو والانتشار	زيادة مطردة في عدد المقترضين غير القادرين على السداد بلغت قروضهم الملايين في مطلع عام 2008م. تدهور أسعار البورصات في أغسطس 2008م. عجز بعض الشركات عن سداد ديونها وإعلان أخرى الإفلاس.
النضج	أزمة سيولة نقدية كبيرة في أسواق المال تهاوي أسعار الأسهم في البورصات انخفاض الطلب على المواد الأولية وخصوصا النفط انهيار أسعار النفط انهيار أسعار العقارات الأمريكية إفلاس عدد كبير من الشركات المالية والبنوك كساد اقتصادي بما يتضمنه ذلك من انخفاض الإنتاج والأسعار، ارتفاع في معدل البطالة.
الانحسار والتقلص	ربما كانت هذه هي المرحلة التي تمر بها الأزمة المالية العالمية خلال النصف الثاني من عام 2010م، وهي الفترة التي شهدت تأليف هذا الكتاب، ويلاحظ أن مرحلة الانحسار والتقلص حدثت بعد إفلاس، وفي كثير من الأحيان خروج المئات من الشركات ومؤسسات الأعمال، وكذلك بعد مواجهة حكومات الدول الصناعية لقوى الأزمة بطرق مختلفة منها ضخ مئات المليارات من الدولارات إلى السوق.

الاختفاء	لم تختف الأزمة تماما وما زالت بعض آثارها ماثلة في الكثير من الدول أو في قطاعات معينة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

وفقا لنموذج المراحل الخمس، أي مرحلة من المراحل تشهد الآتي:

- فقدان الأزمة لقوى الدفع التي تحركها.
- تجد الإدارة صعوبة في إنكار الأزمة.
- ظهور الرايات الحمراء.
- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.
- تجد الإدارة صعوبة في مواجهتها.

4. نموذج المراحل الثلاث:

تمر الأزمة وفقا لهذا النموذج كما سبق الإشارة بثلاث مراحل(انظر الشكل رقم (2-10)) هي: ما قبل الأزمة، الأزمة، ثم ما بعد الأزمة.

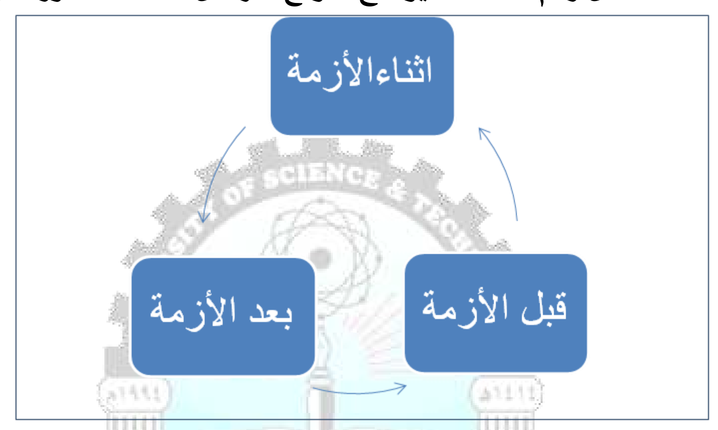
4.1. مرحلة ما قبل الأزمة:

تتشكل الأزمة في هذه المرحلة(انظر الشكل رقم (2-11))، أما نتيجة لأحداث هامة Critical Events أو بسبب أوضاع حرجة Critical Conditions، فالأحداث الهامة يمكن أن تدفع بالوضع إلى الأمام بخطوات بطيئة أو يمكن أن تؤدي إلى تحول سريع، وتعمل في الحالة الأولى كمحفز Precipitator بينما تعمل في الحالة الثانية كمعجل Trigger للأزمة.



أما الأوضاع الحرجة Critical Conditions ، فهي تأثيرات تتراكم على المدى الطويل ويمكنها أن تعمل على تفاقم ، تقييد ، أو التغطية على الأزمة. بالنسبة للأوضاع التي تعمل على تفاقم الأزمات Exacerbating Conditions (زيادة احتمال حدوثها ، زيادة شدة تأثير الأزمة عندما تحدث، زيادة طول فترة الأزمة) فيمكن أن تتمثل في طرق العمل غير السليمة أو ارتفاع نسبة الديون على المنظمة أو ما في حكمها.

شكل رقم (2-10) يوضح نموذج المراحل الثلاث لتطور الأزمة



وبالنسبة للأوضاع التي تعمل على تقييد الأزمة Constraining Conditions فإنها- تعمل وعلى العكس من سابقتها- على التقليل من حدوث الأزمة أو من أثرها إذا حدثت أو من فترة التأثير، أي أنها تعمل كموازن للأوضاع التي تزيد من تفاقم الأزمات. وقد تتمثل الأوضاع المقيدة للأزمة في احتفاظ المنظمة بعلاقات طيبة مع الحكومة أو مرور الصناعة التي تندرج تحتها المنظمة بمرحلة نمو أو وجود إدارة أزمة ذات خبرة أو غيرها..

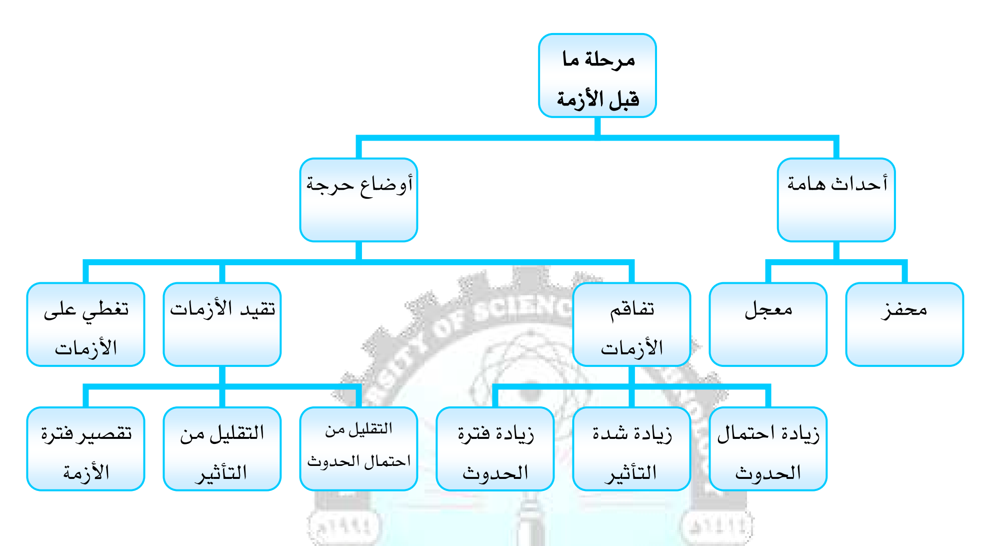
وتشهد هذه المرحلة التطورات الآتية:

أ. تراكم العوامل ذات الضرر على المنظمة التي تخلق ظروف الانهيار.

ب. ظهور عوامل إنسانية ، تنظيمية ، أو تكنولوجية تزيد من احتمال حدوث الأزمة ، ويمكن أن تؤدي هذه العوامل إلى بدء الأزمة (مرحلة الأزمة) أو تبقى كامنة لبعض الوقت حتى وقوع حدث معين يطلق الآثار السلبية.

وبالنسبة للمراحل الانتقالية التي تشهدها الأزمة في مرحلة ما قبل حدوثها فإنها تتكون من اثنتين: في الأولى يتم الانتقال من مرحلة القابلية للتعرض إلى مرحلة الحضانة والثانية الانتقال من مرحلة ما قبل الأزمة إلى مرحلة الأزمة.

شكل رقم (2-11) يوضح نموذج مرحلة ما قبل الأزمة



2.4. مرحلة الأزمة:

تتصف هذه المرحلة ببدء الضرر، ثم تناميه وتصاعده. ويمكن النظر إلى مرحلة الأزمة على أنها تنطوي على المرحلتين الواردتين في نموذج المراحل الخمس وهما مرحلة التوسع والانتشار ومرحلة النضج. ففيما يتصل بالأزمة المالية العالمية، فإن مرحلة الأزمة هي المرحلة التي شهدت زيادة عدد المقترضين غير القادرين على الإيفاء بالقروض العقارية، ثم تدهور أسعار الأسهم في البورصات، عجز بعض الشركات عن سداد ديونها، ثم أزمة السيولة في أسواق الأموال تهاوي أسعار الأسهم في البورصات، ثم انخفاض الطلب على المواد الأولية مع ما ترتب على ذلك من انهيار لأسعار النفط، ثم انهيار أسعار العقارات، إفلاس عدد كبير من البنوك وشركات الأموال، ثم الكساد الاقتصادي بما يتميز به من ارتفاع نسبة البطالة وانخفاض الطلب على السلع والخدمات.

وتشهد مرحلة الأزمة محاولة الإدارة بذل أقصى جهودها لمواجهة الأزمة والحد من أضرارها السلبية هذا بالإضافة إلى قيام الإدارة بالأعمال الإدارية المعتادة، وتلك

الأعمال المتعلقة بإدارة التغيير. وقد تكون المنظمة في هذه المرحلة جاهزة لهذا النوع من الإدارة أو غير جاهزة. وتتركز جهود الإدارة في مواجهة الأزمة خلال هذه المرحلة في العمل على إضعاف الأوضاع المفاقمة للأزمة كالنقص الحاد في السيولة في حالة الأزمة المالية العالمية وتقوية الأوضاع المقيدة للأزمة. ويرتبط نجاح إدارة الأزمة بالقضاء على الأوضاع المفاقمة لها. ففي حالة الأزمة المالية العالمية تركز جهود الحكومات على ضخ مليارات الدولارات إلى البنوك وأسواق المال لتمكينها من الاستمرار في الإقراض. وتفعل الحكومات ذلك عن طريق منح تلك البنوك والشركات المالية قروضا ميسرة، أو شراء الأسهم في تلك البنوك والشركات، أو غير ذلك من التدابير.

3.4. مرحلة ما بعد الأزمة:

يصعب التحديد الدقيق للخط الفاصل بين نهاية "مرحلة الأزمة" وبداية مرحلة "ما بعد الأزمة" وتعمل المنظمة خلال هذه المرحلة على:

أ. **القضاء على جذور الأزمة**؛ ففي حال الأزمة المالية العالمية ركزت الحكومة الأمريكية وغيرها من الحكومات على إعادة النظر في التشريعات والقواعد المنظمة للإقراض والتعاملات المالية

ب. **استعادة شرعية المنظمة لدى أصحاب المصلحة**؛ ففي حالة الأزمة المالية العالمية مثلا سعت الحكومات إلى استعادة ثقة الناس بالنظام الرأسمالي، بدور الحكومات، بالنظام المالي العالمي، والعولمة، وغيرها..

ج. **التعلم من الماضي بهدف منع الأزمات في المستقبل** وسيتم العودة إلى نموذج المراحل الثلاث في الوحدة الخامسة عند الحديث عن الكيفية التي تواجه بها المنظمة الأزمة خلال كل مرحلة من المراحل الثلاث.

ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)	
مرحلة ما قبل الأزمة	
في مارس 2004م بدأت الإدارة الوطنية لسلامة المرور على الطرق السريعة National Highway Traffic Safety Administration (NHTSA) في الولايات المتحدة تحقيقا بعد تلقيها شكوى من مالك سيارة كامري Camry بخصوص مشاكل في دواسة السرعة، ولم تتمكن الهيئة من تحديد عيب معين في التصنيع	
في أغسطس 2005 تلقت الإدارة الأمريكية المشار إليها شكوى من مالك سيارة كامري اسمه جوردن زبرين حول دواسة السرعة. وقد أرسلت الهيئة استبانة لملاك هذا النوع من السيارات فذكر المئات بأنهم يواجهون مشاكل تتصل بدواسة السرعة والفرامل، ولكن الهيئة خلصت إلى وجود غموض في أهمية المشاكل التي تحدث عنها المشاركون في الاستبانة ورفضت بالتالي التحقيق في شكوى زبرين.	
في سبتمبر 2006م تلقت الإدارة الأمريكية شكوى من وليم جيفريس الثالث المالك لسيارة كامري بخصوص مشاكل دواسة السرعة، ولم تتمكن الهيئة من تحديد سبب المشكلة من خلال مراجعة أولية.	
في مارس 2007م بدأت الإدارة الأمريكية تحقيقا في مشاكل دواسات السرعة في سيارات لكزس Lexus وخلصت بعد مراجعة أولية إلى أن السبب قد يكون البساط الموجود على أرض السيارة.	

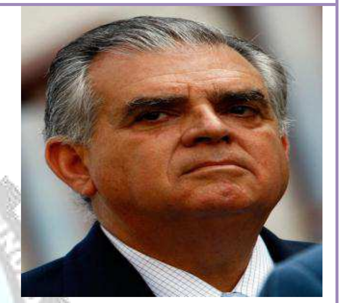
ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)
 في يوليو 2007م قتل تروي ادوين جونسون Troy Edwin Johnson عندما ارتطمت بسيارته سيارة كامري كانت تسير بسرعة 120 ميلا بعد أن فقد سائقها السيطرة على دواسة السرعة، وحاول دون جدوى إيقاف السيارة خلال فترة قطع أثنائها 23 ميلا. وقد حلت تويوتا المشكلة خارج المحاكم وعوضت أسرة جونسون بمبلغ لم يتم الإفصاح عنه.
في اغسطس 2007م بدأت الهيئة الأمريكية تحليلا هندسيا لسيارات كامري ولكزس وخلصت إلى أن المشكلة تتصل بالبساط على أرض السيارة.
في سبتمبر 2007م استدعت تويوتا سيارات كامري ولكزس لمعالجة مشكلة البساط.
في يناير 2008م رفضت الهيئة الأمريكية التحقيق في شكوى تقدم بها مالك لسيارة تويوتا تاكوما Tacomaبخصوص دواسة السرعة
في أبريل 2008 وجدت الهيئة الأمريكية من خلال تحليل هندسي لسيارة سيانا Sienna أن مشاكل دواسة السرعة ترجع إلى غياب المثبت لبساط أرض السيارة الذي يؤدي إلى تعليق دواسة السرعة. وقد استدعت شركة تويوتا سيارات سيانا لمعالجة الخلل في البساط.
مرحلة الأزمة
في 28 أغسطس 2009م وبينما كان ضابط السلامة على الطرق السريعة الأمريكي مارك سايلورMark Saylor يقود خارج وقت العمل سيارة لكزس على طريق سريع في ولاية كاليفورنيا غرب الولايات المتحدة وبرفقته 3 من أفراد أسرته، فقد فجأة السيطرة على السيارة التي تسير بسرعة 100 ميل في الساعة بعد أن علقت دواسة السرعة، وأغلقت الكابحات، مما أدى بالسيارة إلى الاصطدام بسيارة أخرى، والسقوط أسفل أحد الجسور، واشتعال النار فيها. وقتل سايلور وأفراد أسرته الثلاثة في الحادث. وكان أحد مرافقي سايلور قبل وقوع الحادث بقليل قد اتصل بالطوارئ وأبلغهم بأن السيارة لم يكن فيها فرامل. وقد خلص

ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)
التحقيق إلى أن سبب تعليق دواسة السرعة هو البساط الموجود على أرضية السيارة.
في 29 سبتمبر 2009م أعلنت تويوتا استرجاع الأبسطة الخاصة بـ4.2 مليون سيارة بسبب ما قالت أنه تعليق دواسات السرعة بسبب البساط على أرض السيارة. ووجهت مالكي السيارات بخلع البساط ووضعه في خانة السيارة أو مراجعة الوكلاء ليقوموا بتثبيت البساط كما تم توجيههم باستخدام شريط رابط لمنع تدخله في عمل دواسة البنزين.
في 18 أكتوبر 2009م كشفت وسائل الإعلام أن إدارة السلامة الأمريكية تلقت مئات الشكاوى وأجرت 9 تحقيقات منفصلة حول دواسات البنزين وأن خمس حوادث خلال العاملين السابقين أدت إلى وفيات. وأقر متحدث باسم تويوتا بعدم وجود إجراء سلامة مبرمج في كمبيوتر السيارة يمكن السائق في حال تعليق دواسة البنزين والسيارة مسرعة من تجاوز المشكلة عن طريق الضغط على كوابح السيارة مؤكدا أن الشركة تسعى لإضافة ذلك المكون، وأنها تسعى لتعديل دواسة البنزين بحيث تمنع التصاقها ببساط السيارة.
في 30 أكتوبر 2009م بدأت تويوتا توصيل رسائل إلى عملائها تنبههم إلى نيتها استرجاع السيارات التي يملكونها لمعالجة مشكلة دواسة البنزين مؤكدة في الرسالة أنه لا يوجد عيب في التصنيع.
في 2 نوفمبر 2009م وبخت إدارة السلامة شركة تويوتا بعد إصدار الأخيرة بيانا كررت فيه ما ذكرته في رسالتها إلى العملاء في 30 أكتوبر من عدم وجود عيب تصنيعي في السيارات. وقد وصفت الإدارة ما ورد في البيان بأنه "غير دقيق" و "مضلل" وأن استرجاع الأبسطة كان إجراء مؤقتا ولا يعالج الأسباب الكامنة للمشكلة. وردت تويوتا بالاعتذار.
في 16 نوفمبر 2010م نشرت وسائل الإعلام اليابانية أخبارا عن توصل تويوتا وإدارة السلامة الأمريكية إلى اتفاق يتم بموجبه استرجاع السيارات لكن تويوتا أنكرت ذلك مؤكدة في ذات الوقت أنها قد خصصت مبلغ 5.6 مليار دولار أمريكي للتعامل مع المشكلة.

ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)

في 25 نوفمبر 2009م وجهت تويوتا وكلاء التوزيع بفك دواسة السرعة وتقصيرها بحيث لا تصطدم بالبساط.
في 29 نوفمبر 2009م نشرت صحيفة لوس أنجلوس تايمز Los Angeles Times خبرا ذكرت فيه أن عدداً من مالكي سيارات تويوتا أبلغوها بأنهم واجهوا مشكلة تعليق دواسة البنزين حتى بعد إزالة البساط وأن هناك 19 حالة وفاة بسبب المشكلة منذ عام 2002م مقارنة بإجمالي 11 حالة وفاة لكافة أنواع السيارات الأخرى.
في 5 ديسمبر 2009م ردت شركة تويوتا على صحيفة لوس انجلوس تايمز مؤكدة أن بساط أرض السيارة هو جذر المشكلة في معظم حالات تعليق دواسات البنزين.
في 23 ديسمبر 2009م اتهمت صحيفة لوس أنجلوس تايمز تويوتا بإخفاء عيوب تصنيعية عن العملاء والهيئات الفدرالية خلال عقد من الزمن، وأنها لجأت في مواجهة القضايا التي رفعت ضدها إلى تسويتها خارج المحاكم، وبمبالغ لم يتم الإفصاح عنها.
في 26 ديسمبر 2009م سقطت سيارة تويوتا افالون Avalon في بحيرة في ولاية تكساس بعد تعليق دواسة البنزين، وقتل في الحادث 4 أشخاص كانوا داخل السيارة. واستبعد التحقيق بساط السيارة كسبب في الحادث بعد أن وجد البساط في خانة السيارة.
في 16 يناير 2010م أبلغت شركة تويوتا الهيئة الأمريكية بأنها وجدت عيبا تصنيعيا في دواسات السرعة يجعلها تعلق، وأن المشكلة لا تتصل فقط ببساط السيارة.

ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)
في 19 يناير 2010م الهيئة الأمريكية تلتقي بقيادة شركة تويوتا لمناقشة مشكلة دواسات السرعة التي تعلق، وتويوتا تبلغ الهيئة عزمها على استرجاع المزيد من السيارات.
في 21 يناير 2010م تويوتا تستدعي 2.3 مليون سيارة إضافية بسبب ما وصفته بأنه "مجموعة نادرة من الظروف يمكن أن تجعل دواسة البنزين صعبة التخفيض، بطيئة في العودة إلى الوضع الطبيعي، أو في أسوأ الأحوال تعلق في وضع منخفض جزئيا." وأكدت الشركة أن الاسترجاع لا علاقة له بالبساط وان كانت قد أكدت أن 1.7 مليون سيارة ستتأثر بدعوتي الاسترجاع. ولم تعلن عن الحل للمشكلة.
في 26 يناير 2010م قررت تويوتا التوقف عن بيع 8 موديلات من السيارات التي شملها قرار الاسترجاع في 21 يناير. كما أعلنت وقف خطوط التصنيع لتلك الموديلات في 5 مصانع في قارة أمريكا الشمالية لمدة أسبوع يبدأ في الأول من فبراير. وقد أكد وزير النقل الأمريكي ري لاهود Ray Lahood أن إدارة السلامة هي التي طلبت من تويوتا وقف بيع الموديلات المتأثرة بقرار الاسترجاع وهو ما يفسر انتظار تويوتا لمدة 5 أيام قبل أن تقرر وقف البيع. وأكدت تقارير صحفية بأن تويوتا أبلغت الموزعين بأن سبب مشكلة تعليق دواسة البنزين هو دواسة البنزين التي تنتجها شركة سي. تي. إس CTS ومقرها ولاية انديانا الأمريكية. وفيما نفت شركة سي. تي. إس علمها بأي حوادث أو إصابات ناتجة عن الظروف النادرة التي تحدثت عنها تويوتا، فإنها أقرت سي. تي. إس بأنها علمت من تويوتا بوقوع اقل من 12 حالة بسبب السرعة غير المقصودة وأضافت سي. تي. إس بأنه لم يحدث في أي من تلك الحالات أن علقت دواسة السرعة في وضع منخفض جزئيا." وذكرت سي. تي. إس في بيانها أنها تعمل مع شركة تويوتا على تطوير دواسة جديدة بمواصفات أكثر صرامة وضعتها تويوتا.
في 23 يناير 2009م ذكرت وكالة الأنباء الفرنسية أن تويوتا قد تسترجع مليوني سيارة من أوروبا بسبب مشكلة دواسة البنزين.

ظهور وتطور أزمة دواسات السرعة Gas Pedal/Accelator في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (2004-2010)
في 27 يناير 2010م قررت تويوتا استرجاع 1.1 مليون سيارة إضافية بسبب مشاكل دواسات البنزين
في 3 فبراير 2010م أعلنت تويوتا وجود مخاوف لديها من وجود مشاكل في فرامل سيارات تويوت نوع بريوس Prius 2010م التي تعمل بنظام يجمع بين الماكينة العادية ومولد كهربائي.
 في 8 فبراير 2010م بلغ عدد الشكاوي التي تلقتها الهيئة الأمريكية حول مشاكل الفرامل في سيارات بريوس 1310 شكوى. في نفس اليوم أدى خطأ لغوي لوزير النقل الأمريكي راي لاهود وفهم أنه يطلب من سائقي سيارات تويوتا التوقف عن قيادتها إلى انخفاض أسعار أسهم تويوتا في البورصة
في 9 فبراير 2010م تويوتا تعلن الاسترجاع الطوعي لـ437 ألف سيارة من طراز بريوس2010م وأنواع أخرى لإصلاح مشاكل في الفرامل
مرحلة ما بعد الأزمة
 في 24 فبراير 2010م أدلى أكيو تويودا Akio Toyoda رئيس شركة تويوتا بشهادته حول سجل السلامة لشركته لمدة 3 ساعات أمام لجنة الرقابة وإصلاح الحكومة بمجلس النواب الأمريكي، واعتذر خلالها بشكل متكرر عن قرارات الاسترجاع المتكررة، وقال إن النمو السريع لشركته قد أثر في الأولوية التي تعطيها الشركة لموضوعات السلامة؛ مما قاد إلى حدوث تلك المشاكل. ولم تخلو شهادة تويودا من ذرف الدموع.

تدريب (1)

أ. ما هي أوجه التشابه والاختلاف بين كل من نموذج المراحل الخمس ونموذج المراحل الثلاث؟

ب. ما الذي يمكن أن يترتب على زيادة المراحل التي يحتويها نموذج معين لدراسة الأزمات؟

ج. تخيل نفسك تقود سيارة تويوتا على طريق سريع، وعندما وصلت سرعتك إلى 120 كم/الساعة رفعت قدمك عن دواسة البنزين إلا أن السيارة ظلت منطلقة بنفس السرعة، وعندما ضغطت بقدمك على كابح السيارة فوجئت أنه لا يستجيب. ما الذي يمكنك عمله؟ هل سيختلف الأمر لو كنت تحاول الدوران بسيارتك في طريق جبلي ضيق أو في فناء المنزل؟



5. الأسئلة الموضوعية:

اختر إجابة واحدة للسؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. أي من الجمل التالية حول الأزمات صحيحة:

أ. يمكن منع كل الأزمات من الحدوث ب.لا يمكن منع أي أزمة من الحدوث

ج. تتطور الأزمات ولا تحدث من فراغ د. كل ما سبق

2. يساعد تقسيم الأزمة إلى مراحل في:

أ. اكتشاف الأزمات قبل حدوثها ب. فهم أسباب الأزمات

ج. منع بقايا الأزمات من التحول إلى أزمات د. كل ما سبق

3. في حين يتفق المشتغلون بالأزمات على أن الأزمة تمر بمراحل فإنهم يختلفون حول:

أ. عدد المراحل التي تمر بها كل أزمة. ب.عدد الأزمات التي تحدث في كل مرحلة

ج. عدد الأزمات التي تحدث في السنة د. كل ما سبق

اختر إجابة واحدة للسؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

4. أي نوع من الأزمات التالية يمكن أن يأخذ وقتا طويلا في الحدوث؟

أ. الحرائق   ب. إفلاس الشركات

ج. انخفاض سعر العملة   د. كل ما سبق

5. تعتبر نماذج المراحل الخمس والمراحل الثلاث لتطور الأزمات:

أ. الأكثر شيوعا   ب. الأقل شهرة

ج. الوحيدة في حقل الأزمات   د. كل ما سبق

6. أي من المراحل التالية تشهد ظهور إشارات الإنذار المبكر؟

أ. مرحلة الأزمة   ب. ما بعد الأزمة

ج. ما قبل الأزمة   د. مرحلة الخرف

7. وفقا لنموذج المراحل الخمس لتطور الأزمة، فإن الأزمة تكون قد وصلت إلى مرحلة النضج عندما:

أ. تموت   ب. تفقد قدرتها على إلحاق الضرر

ج. تدخل مرحلة الحضانة   د. تصل إلى أقصى قوتها التدميرية

8. يمكن أن تؤدي الأوضاع الحرجة داخل المنظمة إلى:

أ. زيادة احتمال حدوث الأزمة   ب. التقليل من احتمال حدوث الأزمة

ج. القضاء على الأزمة   د. كل ما سبق

9. إذا كانت المنظمة تعاني من ارتفاع نسبة الديون وطرق العمل غير السليمة فإن تلك العوامل يمكن أن تؤدي إلى:

أ. تفاقم الأزمات   ب. تقييد الأزمات   ج. القضاء على الأزمات

د. كل ما سبق

10. تتركز جهود الإدارة في مرحلة الأزمة على:

أ. أضعاف الأوضاع المتفاقمة للأزمة   ب. تقوية الأوضاع المقيدة للأزمة

ج. تقليل الأضرار   د. كل ما سبق

6- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

درسنا في هذه الوحدة مراحل تطور الأزمة . وقد تم التأكيد في البداية أن الدارسين للأزمات يتفقون أن الأزمات لا تظهر من فراغ، ولكنها تمر بمراحل تطور، وأن معرفة تلك المراحل يسهل على مدراء الأزمات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر وبالتالي اكتشاف الأزمات قبل وقوعها ، والعمل على منع حدوثها إن أمكن أو التخفيف من الأضرار التي تلحق بالمنظمة إن كان من الصعب منع وقوع الأزمات. كما أن معرفة مديري الأزمات بالمراحل يساعدهم، أيضا في التعلم من الأزمات والاستفادة من التجارب وبالتالي العمل على تحسين الأداء في المستقبل.

ثم استعرضنا بعد ذلك وبشكل عام التقسيمات المختلفة لمراحل تطور الأزمة التي يقدمها المفكرون والمتمثلة بالترتيب، اعتماداً على عدد المراحل، بنماذج المراحل الست والمراحل الخمس والمراحل الأربع والمراحل الثلاث والمرحلتين.

وتم التوقف بعد ذلك عند نموذجين: الأول هو نموذج المراحل الخمس الذي يقسم مراحل تطور الأزمة إلى: الميلاد ، التوسع، النضج، الانحسار، ثم الاختفاء؛ والثاني هو نموذج المراحل الثلاث: ما قبل الأزمة، الأزمة، وما بعد الأزمة وتم الإشارة إلى أن نموذج المراحل الثلاث هو السائد في الدراسات المتصلة بالأزمات وفي الخطط التي تعدها الإدارة لمواجهة الأزمات؛ وذلك لما يتميز به من مرونة وبساطة وقابلية لزيادة عدد المراحل الفرعية بحسب نوع الأزمات المحتملة.

7- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، بعد أن فرغنا في هذه الوحدة من التعرف على الأزمة كتهديد محتمل، وما يمكن أن تمر به من مراحل، والخصائص المختلفة لكل مرحلة من تلك المراحل، سنركز في الوحدة التالية على دراسة المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية التي تحتاجها منشئات الأعمال لتكون جاهزة لمواجهة الأزمة كتهديد محتمل، وذلك على اعتبار أن أحسن طريقة لمواجهة الأزمات ومنع وقوعها أو التقليل من أضرارها عندما تقع، هو أن تكون المنظمات على استعداد دائم لمواجهتها.

8- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

أ. يقدم كل من النموذجين تصوراً للمراحل الحياتية المختلفة للأزمة، ويعتبر نموذج المراحل الخمس أكثر تفصيلا من نموذج المراحل الثلاث، لكن ما يعاب عليه هو أن بعض الأزمات لا تمر بالمراحل الخمس التي تم ذكرها، وبالتالي قد لا يصلح لدراسة كل الأزمات. أما نموذج المراحل الثلاث، فيعاب عليه أنه أكثر عمومية، ويخلو من التفاصيل، إلا أن ما يميزه هو أنه أكثر بساطة ومرونة، ويمكن أن يتضمن مراحل فرعية أخرى داخل كل مرحلة من المراحل الثلاث، وهو بالتالي يصلح لدراسة معظم الأزمات..

ب. قلة الأزمات التي يمكن أن يوظف النموذج في دراستها أو إدارتها

ج. نصحت شركة تويوتا عملاءها خلال فترة أزمة دواسات البنزين بأن عليهم إذا واجهوا حالة مشابهة أن يضعوا جير السيارة في وضع فارغ Neutral ، الضغط على كوابح السيارة ، الانحراف عن الطريق، وإطفاء الماكينة. لاحظ أن السائق لا يمكن أن يقوم بإطفاء الماكينة والسيارة ما زالت على الخط؛ لإن ذلك سيؤدي بالتأكيد إلى ارتطام السيارات الأخرى المنطلقة بسرعة خلفه بسيارته.

د. الافتراض هنا أن السيارة تنطلق على طريق سريع، لكن لو أن شخصا يحاول تدوير السيارة في طريق ضيق أو في حوش المنزل ثم فوجىء بدواسة البنزين تعلق فيبدو أن المشكلة ستكون أكثر تعقيدا، وقد لا يسمح له ضيق الوقت بالتصرف. فالسيارة ستنطلق إلى الأمام أو الخلف خارج السيطرة.

إجابة الأسئلة الموضوعية:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
د	أ	أ	د	ج	أ	ب	أ	د	ج





متطلبات التعامل مع الأزمة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

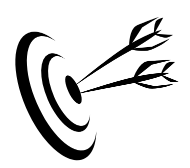
عزيزي الدارس:

يقول الأطباء أن الوقاية من المرض خير من العلاج، وبنفس الطريقة فإن خبراء الأزمات يقولون أن أفضل الطرق لمواجهة الأزمات هو الوقاية منها والاستعداد لها. وإذا كنا في الوحدة السابقة قد درسنا المراحل المختلفة التي تمر بها الأزمة بهدف تعميق معرفتنا بها كتهديد محتمل لحياة المنظمة وقدرتها على الربح ولموظفيها وجمهورها وأصحاب المصلحة فيها، فإننا في هذه الوحدة سنركز على الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية اللازمة للوقاية من الأزمات من جهة، ومواجهتها عندما تحدث من جهة أخرى.

1-2. أهداف الوحدة:

يتوقع أن تصبح- عزيزي الدارس- قادرا بعد إكمال دراسة هذه الوحدة على أن:

1. تشرح المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمة والقدرة على التفريق بينها
2. تبين أهمية وخصائص مركز إدارة الأزمة، ووسائل النقل وغيرها من التجهيزات المادية اللازمة لمواجهة الأزمة.
3. تحلل الشروط التي لا بد من توفرها في كل عضو، وذكر المهام التي يقوم بها الفريق وطريقة توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق.
4. تذكر المهام التي يقوم بها الفريق، وطريقة توزيع الاختصاصات بين أعضاء الفريق.
5. توضح أهمية كل من: "نظام الاتصال الفعال"، "سجل الأزمات"، "وسائل التأثير في الأزمة"، "وأدوات الصدام"، "وأدوات الامتصاص".



1 -3. أقسام الوحدة:

متطلبات مواجهة الأزمة: ويستعرض هذا القسم بشكل عام المتطلبات المختلفة لمواجهة الأزمات.

المتطلبات المادية لمواجهة الأزمة: ويناقش هذا القسم المتطلبات المادية المتمثلة في مركز إدارة الأزمة والتجهيزات اللازمة له ووسائل النقل المختلفة.

المتطلبات البشرية: ويتناول هذا القسم مفهوم فريق إدارة الأزمة وشروط العضوية والمهام وتوزيع الاختصاصات.

المتطلبات الإدارية والتنظيمية؛ ويناقش هذا القسم متطلبات نظام الاتصال الفعال، وسائل التأثير في الأزمة، أدوات الصدام وأدوات الامتصاص.

1 -4. قراءات مساعدة:



1. د. محسن احمد الخضيري، إدارة الأزمات، القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية، 2002 ، 215-241
2. د. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008 ، 33-38
3. د. ماجد سلام الهدامي، و د. جاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجيات والحلول، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007، 130-146
4. د. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، 95-102
5. د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان- الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، 146-166

1 -5. وسائط مساندة:



عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.
موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر .

2. متطلبات مواجهة الأزمة

يقصد بمتطلبات مواجهة الأزمة(انظر الشكل رقم (3-1)) الأدوات المادية والبشرية والتنظيمية والمعرفية التي تحتاجها المنظمات بشكل عام ومنظمات الأعمال بشكل خاص حتى تصبح قادرة على مواجهة الأزمات عند حدوثها..



شكل (3-1) متطلبات مواجهة الأزمة

وبما أن حدوث الأزمات أصبح إحدى حقائق عالمنا المعاصر نتيجة لأسباب كثيرة أهمها التعقد التكنولوجي والعولمة وثورة المعلومات والاتصالات فإن التحضير للأزمات أصبح هو الآخر مكوناً هاماً من مكونات أي منظمة أعمال .

وتتعدد متطلبات مواجهة الأزمة سواء في جوانبها المادية كمركز إدارة الأزمة ووسائل النقل والسيولة النقدية ، أو في جوانبها البشرية المتمثلة في فريق إدارة الأزمة والقيادة الإدارية ، وفي جوانبها التنظيمية والإدارية والمعرفية التي يندرج ضمنها نظام الاتصال الفعال، وسائل التأثير في الأزمة ، أدوات الصدام وأدوات الامتصاص وغيرها.

وتناقش هذه الوحدة أهم متطلبات مواجهة الأزمة حيث يناقش القسم الثالث المتطلبات المادية والقسم الرابع المتطلبات البشرية. وفي القسم الخامس يتم مناقشة أهم المتطلبات التنظيمية والإدارية والمعرفية.

3. المتطلبات المادية.

المقصود بالمتطلبات المادية هنا هو تلك الأشياء التي تنتمي إلى العالم المادي المحسوس كالأبنية والسيارات والتلفونات والفاكسات وأجهزة الكمبيوتر وغيرها والتي تحتاجها المنظمة في أدارتها للأزمات.

3 .1. مركز إدارة الأزمة (غرفة عمليات).

يعتبر مركز إدارة الأزمة risis Management Center أو غرفة العمليات كما يسمى أيضاً، واحدا من التجهيزات المادية الهامة لمواجهة الأزمات. والمقصود بمركز إدارة الأزمة هو المكان الذي يتم تحديده كمركز يتجمع فيه فريق إدارة الأزمة طيلة فترة الأزمة، وقد يكون مركز العمليات عبارة عن سفينة في البحر أو طائرة في السماء أو خيمة في الصحراء أو شقة في عمارة أو عمارة في مجمع سكني أو فيلا على شاطئ البحر أو عبارة عن مكان افتراضي على الشبكة العالمية للمعلومات.

وزارة الصحة المصرية تنشئ مركزاً لإدارة أزمة أنفلونزا الخنازير 27 يونيو 2009م.

القاهرة : قرر الدكتور حاتم الجبلى وزير الصحة، بشكل عاجل إنشاء مركز لإدارة أزمة وباء أنفلونزا الخنازير، داخل المبنى الموجود فيه مكتبه بديوان عام الوزارة، على أن يتم تشكيل المركز المذكور بالتنسيق مع الوزارات المعنية والجهات المختصة، ومنها وزارات الداخلية والنقل والاتصالات، بالإضافة إلى مركز معلومات مجلس الوزراء.

وأوضحت مصادر مطلعة حسبما جاء بجريدة " المصري اليوم " ، أن المركز سيتابع بدقة على مدار الساعة موقفا لوباء محليا وعالميا، وإعداد تقارير دورية وإبلاغها مباشرة للمسئولين.

وقالت المصادر :" إنه سيتم الانتهاء من تأثيث وتجهيز المركز في غضون أيام قليلة، مضيفة أنه سيتم تأمين المركز بشكل كامل وعلى مدار اليوم، بحيث تكون أبوابه موصدة بأجهزة إنذار وإغلاق لمنع الدخول إليه إلا عن طريق من يعملون فيه ويحملون بطاقات هوية ممغنطة. "

وأشارت المصادر إلى أن المركز سيكون مرتبطا بشكل إلكتروني بغرف العمليات الموجودة في الـ29 محافظة، كما سيكون متصلا على مدار الساعة بمنظمة الصحة العالمية في جنيف ومكتبها الإقليمي بالقاهرة، بالإضافة إلى ارتباطه إلكترونيا بمركز التحكم في الأوبئة ومكافحة الأمراض CDC بأتلانتا.

إلى هذا يتلقى الوزير تقريرا من اللجنة العليا التي شكلها لتحديد درجة خطورة الوباء في مصر، المرحلة الموجود فيها والموقف الحالي، تمهيدا لإرسال التقرير العلمي إلى الدكتور على جمعة مفتى الجمهورية لبيان مدى إمكانية تأجيل العمرة والحج من عدمه.

وحذر الوزير من التراخي في مواجهة المرض أو التقليل من خطورته، مطالبا في الوقت نفسه بعدم التهويل.

واعتبر الجبلي أن جميع الإجراءات التي تتخذها وزارته والجهات المسئولة الأخرى هدفها احتواء الوباء وليس القضاء عليه، قائلا :" القضاء عليه عملية غير واقعية لكن احتواءه هو الهدف من الخطة القائمة لمواجهته وأي تعديلات قد تطرأ عليها. "

http://www.moheet.com/show_news.aspx?nid=272764&pg=1

1.1.3. الشروط المطلوبة في مركز العمليات

يشترط أن تتوفر في مركز العمليات الآتي:

أ. المساحة الكافية والمرافق والتجهيزات الضرورية التي سيحتاجها العمل. فإذا كان فريق إدارة الأزمة سيعقد مؤتمرات صحفية في مركز إدارة الأزمة فلا بد أن يكون هناك قاعة مخصصة لذلك ومجهزة بالإضاءة والأنظمة الصوتية. كما أنه لا بد من توفير أماكن للنوم والراحة؛ لأن فريق الأزمة قد يستمر في العمل لفترات طويلة. كما ينبغي أن يكون المركز مجهزاً للتعامل مع انقطاعات الماء أو انطفاءات الكهرباء أو غير ذلك من الأحداث التي قد تشل قدرته على أداء وظيفته.

ب. التأمين الكامل للمركز، وبما يحقق سلامة العاملين فيه وعدم وصول قوى الأزمة إليهم. فإذا كانت الأزمة عبارة عن حريق في غابة فإن من المنطقي أن تكون غرفة العمليات بعيدة بمسافة كافية عن منطقة الحرائق. وإذا كانت الأزمة عبارة عن حالة حرب فإن غرفة العمليات يجب أن تكون محصنة بشكل كاف من صواريخ ودبابات وطائرات العدو ومجهزة بوسائل التنصت والمراقبة والتشويش والتشفير.



ج. التجهيز بأدوات ووسائل الاتصال اللازمة للتواصل مع الأطراف المعنية بالأزمة، ومع أعضاء الفريق العاملين في الميدان. فهناك حاجة، مثلاً إلى خط تلفوني أرضي واحد على الأقل، يكون هو الخط الأساس وخط ثانٍ يكون بمثابة الخط الاحتياط. ويتم ترتيب العملية بحيث يتم تحويل المكالمات الواردة إلى الخط الاحتياطي، إذا كان الخط الأساسي مشغولاً. وإذا كانت الأزمة تتطلب وجود أكثر من 3 خطوط تلفونية أرضية، ليس من بينها الخط المخصص لجهاز الفاكس، فقد يكون من الأفضل أن تكون مواقعها في الأماكن المحيطة بالمركز، لتجنب الضجيج الذي يمكن أن تحدثه في مركز إدارة الأزمة. ومن الضروري وجود تلفون سيار واحد على الأقل؛ ليتم استخدامه في التواصل مع أعضاء الفريق العاملين في الميدان أو الذين يخرجون من مركز إدارة الأزمة.

ومن المستحسن أن يكون هناك تلفون يعمل بالأقمار الاصطناعية Satellite Phone يتم استخدامه في حال أن الأزمة أثرت على شبكات الخطوط الأرضية واللاسلكية أو أدت إلى كثافة في الاتصالات نتج عنها تعطل شبكات التلفون الأرضي أو السيار.

وهناك حاجة أيضاً، بالإضافة إلى جهاز الفاكس والطابعة وآلة التصوير، لجهاز كمبيوتر موصول بالشبكة العالمية للمعلومات Internet والشبكة الداخلية للمنظمة Intranet وبحيث يحتوي على قرصه الصلب Hard Desk أو في موقع على الإنترنت خطة إدارة الأزمة والمعلومات الهامة عن موقع معين أو أزمة معينة، وكذلك جهاز كمبيوتر محمول موصول بالإنترنت وبالطابعة.



واعتماداً على حجم المنظمة ونطاق وطبيعة عملها فإنه، قد يكون هناك حاجة لأجهزة التواصل عن بعد بالصوت والصورة Teleconferencing Equipment التي تتيح لفريق إدارة الأزمة عقد اجتماعا ت عن بعد إذا كان يصعب جمعهم بعد انفجار الأزمة مباشرة أو إذا كان الوضع الأمني لا يسمح بجمعهم.

ويضاف إلى ما سبق من تجهيزات وأدوات أنواع القرطاسية المطلوبة وجهاز (برجكتور) يمكن من القيام بعروض Presentations وعدد من الساعات إذا كانت الأزمة تحدث في أكثر من منطقة زمنية .

3. 1. 2. مهام المركز:

يتولى المركز بشكل عام، وكما هو واضح من الخبر عن إنشاء وزارة الصحة المصرية لمركز لإدارة أزمة أنفلونزا الخنازير المهام التالية:

أ. جمع المعلومات وتحليلها وإعداد الخطط المناسبة للتعامل مع المواقف والتطورات الناتجة عن الأزمة.

ب. تنسيق الجهود سواء بين المعنيين بالاستجابة للأزمة داخل المنظمة أو مع الجهات الرسمية المعنية أو مع المراكز ذات العلاقة.

3.2. وسائط النقل والحركة.

عزيزي الدارس: تتطلب عملية إدارة الأزمة توفير وسائط النقل والحركة اللازمة للتعامل معها والتي قد تتمثل في الطائرات أو السيارات أو غيرها. ففي وحدة إطفاء الحرائق مثلاً يجب أن يكون هناك عدد كافٍ من سيارات الإطفاء المعبأة بالمياه والجاهزة للانطلاق لإطفاء الحريق بمجرد ورود اتصال يخبر بحدوث حريق أو باحتمال حدوثه. وإذا كانت الحرائق التي يتم التعامل معها هي حرائق غابات فلا بد أن يكون لدى الوحدة عدد كاف من طائرات إطفاء الحرائق.



ويقسم الباحثون وسائط النقل والحركة المطلوبة في إدارة الأزمات إلى نوعين:

أ. أدوات مطلوبة بشكل مستمر، وتحتاجها عملية مواجهة الأزمات، بغض النظر عن نوع الأزمة.

ب. أدوات تختلف من أزمة إلى أخرى، ويتم طلبها بحسب الحاجة إليها

أسئلة التقويم الذاتي

؟

- **ما المقصود بالمتطلبات المادية لمواجهة الأزمة؟**
- **اشرح المقصود بمركز عمليات الأزمة والتجهيزات التي يفترض توفرها فيه ووسائط النقل والحركة التي تحتاجها المنظمات لمواجهة الأزمات.**

4. المتطلبات البشرية (فريق إدارة الأزمات):

عزيزي الدارس: تتمثل المتطلبات البشرية بشكل أساسي في فريق إدارة الأزمات وفي القيادة الإدارية.. ونناقش- عزيزي الدارس- فيما يلي المقصود بفريق إدارة الأزمات، والشروط المطلوبة في كل عضو وفي الفريق ككل، المهام التي يقوم بها الفريق، وتوزيع الاختصاصات. أما القيادة الإدارية ودورها في الأزمات فسيتم مناقشته في الوحدة السادسة.

4. 1. المقصود بفريق إدارة الأزمة:

المقصود بفريق إدارة الأزمات الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من آثارها إذا وقعت، أو هو عبارة عن "مجموعة من الأفراد يعملون معا من خلال تنسيق قوي للأدوار؛ بهدف تحقيق هدف عام مشترك." والهدف العام المشترك هنا هو إدارة الأزمات.

2.4. الشروط المطلوبة في فريق إدارة الأزمة:

يشترط في فريق إدارة الأزمة كمجموعة ما يلي:

أ. يشكل من بين شاغلي مواقع الإدارة العليا في المنظمة.

ب. لا يزيد عدد الأعضاء عن الحد المطلوب.

ج. التعدد في التخصصات بما يتناسب واحتياجات الأزمة أو الأزمات.

د. العمل الجماعي والتعاون بين الأعضاء واتخاذ قرارات جماعية تتناسب مع تعقيدات وتشابكات الأزمات المعاصرة وتعدد القوى المتأثرة بها والمؤثرة فيها.

هـ. كثافة الاتصالات الأفقية (بين أعضاء الفريق أنفسهم) والراسية (بين أعضاء الفريق والمستويات الإدارية المختلفة).

و. تمتع الفريق باختصاصاتٍ تجعله قادراً على التحرك بمرونة بعيدا عن القواعد واللوائح التي تحكم العمل في الأوقات العادية.

ز. وجود قيادة للفريق تتمتع بخصائص قيادية عالية وصلاحيات كبيرة.



3.4.: الشروط المطلوبة في أعضاء الفريق:

يتم اختيار أعضاء فريق الأزمة وفقا لمعايير التخصص والمهارات، ويكون لكل عضو في الفريق بديل واحد على الأقل يحل محله عند الحاجة. ويشترط في أعضاء فريق إدارة الأزمة العديد من الخصائص أهمها:

أ. الولاء للمنظمة.

ب. المهارة والقدرة على التدخل الناجح.

ج. التنوع في التخصصات.

د. تمثيل الأجزاء الرئيسية في المنظمة (أمن المنظمة، الشئون المالية، الشئون القانونية، الموارد البشرية، العلاقات العامة، الاتصالات، ...الخ).

هـ. الهدوء ورباطة الجأش.

4.4. شروط قائد الفريق:

يشترط أن تتوفر في قائد الفريق العديد من الخصائص الشخصية والمهارات والقدرات مثل: الشجاعة، التفاؤل، الثقة بالنفس، التصميم، القدرة على التنبؤ بمسارات الأزمة وإعداد الخطط اللازمة للتعامل معها، مهارات القيادة، صنع القرار، القيادة عن طريق تقديم المثل الأعلى، وغير ذلك من الخصائص التي سيتم مناقشتها بالتفصيل في الوحدة السادسة من هذا المقرر.

5.4. مهام فريق إدارة الأزمات:

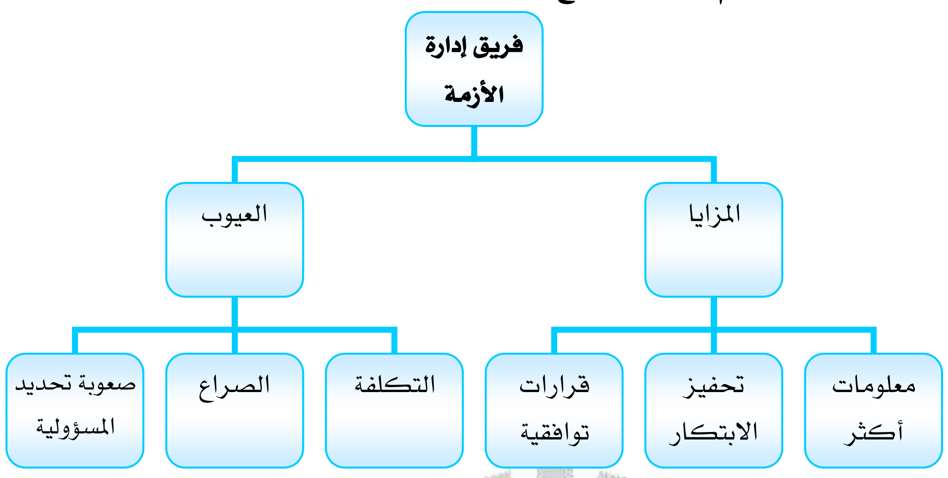
تختلف المنظمات في تحديد المسئوليات التي تنيطها بفريق إدارة الأزمة وفقا لهياكلها التنظيمية ورؤاها الفلسفية؛ لكن المنظمات بشكل عام تميل إلى إعطاء الفريق سلطات كافية لصنع القرارات السريعة بمرونة كبيرة . ويقوم فريق الأزمات بالعديد من المهام سواء في المرحلة السابقة للأزمة أو في مرحلة الأزمة ذاتها أو في المرحلة اللاحقة للأزمة وأهم المهام التي تناط بفريق إدارة الأزمة ما يلي:

أ. صنع القرارات المتصلة بالأزمة.
ب. تحديد وتنفيذ استراتيجية الاستجابة للأزمة.
ج. حشد الموارد اللازمة لتنفيذ استراتيجية الاستجابة المختارة.
د. تحديد وتنفيذ استراتيجية إعلامية.
ه. التشاور مع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها.
و. إدارة عمليات جمع، تحليل، توزيع وتخزين المعلومات.
ز. تحديد النقطة التي تنتهي عندها الأزمة.

6.4. المزايا والعيوب الناتجة عن وجود فريق إدارة الأزمات:

تشكل الكثير من المنظمات فرقاً لإدارة الأزمات، وهي تدرك أن هذا الأسلوب في مواجهة الأزمات له مزاياه وعيوبه أيضاً (انظر الشكل رقم (3-2)). فمن خلال الفريق يمكن الحصول على معلومات أكثر، ويمكن أيضاً تحفيز الابتكار، ويؤدي اتخاذ القرارات بشكل جماعي إلى رفع مستوى الجودة لتلك القرارات وكذلك مستوى التنفيذ.


شكل رقم (3-2) يوضح المزايا والعيوب لفريق إدارة الأزمة



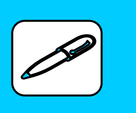
أما بالنسبة للعيوب، فاهمها تكلفة الوقت والجهد والموارد، إمكانية ظهور الصراع بين أعضاء الفريق، وصعوبة تحديد المسئولية. وكأي جماعة تعمل معا، فإن الفريق قد يتعرض لسيطرة احد أعضاء الفريق على قراراته، أو قد يخلق توجه الأغلبية داخل الفريق ضغوطا على الأعضاء لاتباع الجماعة رغم عدم قناعتهم بالقرارات المتخذة.

أسئلة التقويم الذاتي

?

- ما المقصود بفريق إدارة الأزمة؟ وما هي شروط الفريق كمجموعة، والشروط التي ينبغي توفرها في كل عضو من أعضائها؟ وما هي مهام الفريق؟
- ما هي مزايا وعيوب استراتيجية تشكيل الفريق التي يتم توظيفها في مواجهة الأزمات؟

تدريب (1)



عزيزي الدارس:

بين أهمية كل مما يلي بالنسبة لفريق إدارة الأزمات:

أ. تشكيل الفريق من بين صفوف الإدارة العليا.

ب. عدم زيادة عدد أعضاء الفريق عن الحد المطلوب.

ج. كثافة الاتصالات الأفقية بين أعضاء الفريق.

د. إعطاء الفريق صلاحيات اتخاذ القرار.

5. متطلبات تنظيمية وإدارية

عزيزي الدارس: يقصد بالمتطلبات التنظيمية والإدارية لمواجهة الأزمة مجموعة من النظم والسياسات الإدارية التي يجب أن تتبعها المنظمة وأهمها نظام الاتصال الفعال، سجل الأزمات، وسائل التأثير في الأزمة، أدوات الصدام، وأدوات الامتصاص.

1.5. نظام اتصال فعال :

تؤثر الأزمات في قدرة المنظمة على الاستمرار Viability، وثقة الناس بها Credibility، والسمعة Reputation . ولذلك تحتاج المنظمة في حال الأزمة إلى "اتصال أزمة" Crisis Communication فعال.

ويعرف اتصال الأزمة بأنه "الحوار الذي يدور بين المنظمة وجمهورها قبل وأثناء وبعد وقوع الحدث السلبي Negative Occurrence" وينطوي الحوار على اتصال يهدف إلى التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بصورة المنظمة. أما استراتيجيات اتصال الأزمة فتعرف بأنها: "الاستجابات الفعلية اللفظية وغير اللفظية التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع الأزمة".

وتستطيع المنظمة من خلال الاتصال الفعال المحافظة على سمعتها عن طريق قبولها بتحمل مسئوليتها في الأزمة، والتعامل الإيجابي مع ما تطرحه الأطراف المتأثرة بالأزمة. وتلعب الاتصالات الداخلية والخارجية التي تقوم بها المنظمة عند حدوث الأزمة دوراً رئيسياً في نجاح أو إخفاق عملية مواجهة الأزمة.

ويمتاز نظام اتصال الأزمة على عكس من نظام الاتصال داخل المنظمة بأنه في أدواته وسياساته وقنواته يتوجه إلى الجمهور الداخلي وإلى الجمهور الخارجي مع ملاحظة أن الأخير قد يشمل كل المشاهدين بلا استثناء.

ويتكون نظام الاتصال من الآتي:

5. 1. 1. فريق الاتصال:

ويتكون فريق الاتصال أثناء الأزمة Crisis Communication Team عادة من الرئيس التنفيذي للمنظمة Chief Executive Officer (CEO)، مدير العلاقات العامة Public Relations Manager ، المدير الأرفع في القطاع المتأثر بالأزمة،

ضابط السلامة، ومحامي المنظمة. وهذا الفريق هو عادة جزء من فريق إدارة الأزمة بشكل عام. ويتم إضافة أي شخص آخر يحتاجونه بالإضافة إلى العدد المناسب من المعاونين.

5. 1. 2. الجمهور المستهدف:

لا بد أن يحدد نظام الاتصال الجهات والأشخاص الذين يجب الاتصال بهم عند وقوع الأزمة، والجهة التي تقوم بالاتصال والتبليغ، وكيف يتم التواصل مع الموظفين، الجهات الحكومية والجمهور بشكل عام. بالنسبة للاتصال الداخلي فيركز على الأشخاص الذين سيتولون الاستجابة للأزمة بشكل فوري وعلى الأشخاص الاحتياطيين وكذلك العاملين بشكل عام الذين يجب إخبارهم بالحقائق وبخطة الإدارة للاستجابة للأزمة.

ولا بد أن يشمل الاتصال الخارجي العملاء، المتعهدين، شركات النقل، الجهات الحكومة، فرق الطوارئ وغيرهم ممن سيتأثرون بالأزمة. كما لا بد أن يعطي فريق الاتصال اهتماما كبيرا للاتصال الفعال وخصوصا مع وسائل الإعلام التي لم يعد من الممكن في عصرنا الحالي تجنبها عند حدوث أي أزمة وخصوصا في الدول الديمقراطية، حيث باتت تنمو وتزدهر على الأخبار السيئة، تنقل الحدث لحظة وقوعه، وتقدم نفسها ككلب حراسة وكنصير للمصلحة العامة، ومن الأفضل التعاون معها لأنها ستصنع الخبر سواء تم التعاون معها أم لم يتم .

5. 1. 3. الناطق الرسمي والخبراء:

يتم تعيين متحدث باسم المنظمة Spokesperson وآخر كمتحدث احتياطي وعلى أن يكون بإمكان وسائل الإعلام التواصل معهما في أي وقت خلال ساعات اليوم الـ24. وتتمثل المهمة الأساسية التي يقوم بها المتحدث في إدارة الرسالة الإعلامية للمنظمة بشكل واضح وبدون تناقض. ويشترط في الناطق الرسمي: القدرة على التعامل مع وسائل الإعلام والصحافيين، التحدث بدون استخدام المصطلحات الفنية، بناء علاقات مع وسائل الإعلام، بث الثقة في الجمهور المستهدف، المعرفة بالجوانب المختلفة للمنظمة وللتفاصيل الفنية المتصلة بالأزمة، وغير ذلك من المهارات. وبالإضافة إلى الناطق الرسمي يتم تعيين بعض الخبراء الفنيين أو المستشارين بحسب الاحتياجات التي تخلقها الأزمة؛ وذلك ليقوموا بدور تكميلي

> عزيزي الدارس: "عندما تكون الأمور على ما يرام، قولوا لهم كل شيء. أما عندما تكون الأمور على غير ما يرام فقولوا لهم أكثر من ذلك."
>
> أحد مسئولي العلاقات العامة في وكالة ناسا الأمريكية يوجه موظفيه حول كيفية التعامل مع وسائل الأعلام عند الأزمات.

لدور الناطق الرسمي. ففي أزمات التسرب النفطي مثلا هناك حاجة إلى من يتحدث عن ما تتطلبه عملية التنظيف وهو جانب فني.

ولا بد أن يقوم الناطق الرسمي وبمعاونة فريق الاتصال والخبراء الفنيين بالتحضير الكافي لما سيقوله وتوقع الأسئلة التي سيطرحها الصحافيون وتحضير الأجوبة المناسبة لها.

5. 1. 4. المركز الإعلامي:

يتم تحديد المكان المناسب للمركز الإعلامي بحيث يكون بعيدا عن مكاتب فريق الاتصال وفريق إدارة الأزمة وبحيث لا يجد الصحفيون أنفسهم وسط الحدث إذا أخطأوا في دخول إحدى الغرف. ويتم تجهيز المركز الإعلامي بالأثاث والمعدات والتجهيزات اللازمة لأداء العمل.

5. 1. 5. السياسات والإجراءات:

لا بد لنظام الاتصال الفعال أن يأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ. الإعداد في المرحلة السابقة على وقوع الأزمة لتصريحات عامة يمكن نشرها مباشرة عند وقوع الأزمات؛ لأنه قد يكون من الصعب تحت ضغط الأزمة ان يتم صياغة التصريح المناسب. وتتخذ تلك الصياغات شكل القوالب الجاهزة التي تعد بشكل مسبق، وتراجع من قبل القانونيين في المنظمة، ثم تصبح جاهزة للاستخدام. وعند وقوع أزمة معينة يتم ملء الفراغ في القالب الخاص بها.

ب. أهمية احتفاظ مدراء العلاقات العامة في المنظمات بعلاقات جيدة مع وسائل الأعلام وبناء المنظمات صوراً إيجابية في وسائل الأعلام.

ج. عدم إنكار الأزمة إن كان هناك أزمة؛ لأن إنكار الأزمة يفهم على أنه شعور بالذنب.

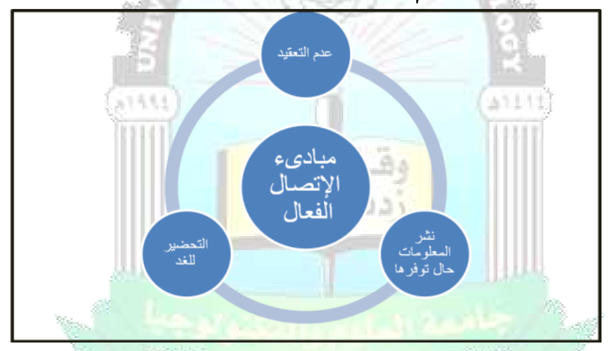
د. الأخذ في الاعتبار أن منظمات الأعمال لا تسعى إلى حجب الحقائق، ولكنها تقوم بعرضها بطريقة معينة، وبما لا يخل بمبادئ الأمانة والشفافية.

ه. عدم التأخر في التواصل مع وسائل الأعلام عند حدوث الأزمة؛ حتى لا تفقد المنظمة السيطرة.

و. تأمين ممر آمن لوسائل الإعلام للوصول إلى موقع الكارثة إذا كانت الأزمة ناتجة عن انهيار جزء من المبنى أو حدوث حريق أو ما في حكمه.

ز. إتباع فريق الاتصال لمبادئ: عدم تعقيد المشكلة، وإعلان المعلومات حال توفرها، والتحضير للغد(انظر الشكل رقم (3-3)). وبالنسبة لمبدأ عدم تعقيد المشكلة فيقضي بتجنب الكذب والتضليل وإلقاء اللوم على جهة ما وإعاقة وسائل الإعلام والتعامل مع الصحفيين بفظاظة. أما المبدأ الثاني فيتصل بتوفير المعلومات لوسائل الإعلام حال توفرها طالما كان ذلك ممكنا، وإذا حدث تأخير فيتم شرح أسبابه. أما التحضير للغد فيتعلق بضرورة إدراك مدير الأزمة الذي يتعامل مع وسائل إعلام اليوم بأنه سيتعامل معها في المستقبل وأن قدرته على التعامل معها في المستقبل تتوقف على قدرته على التعامل معها اليوم.

شكل رقم (3-3) مبادئ الاتصال الفعال



ح. إذا انطوت الأزمة على سقوط ضحايا فلا يتم إعطاء وسائل الإعلام معلومات عنهم حتى يتم إبلاغ أسرهم.

ط. العمل قدر الإمكان على مواساة المتضررين وتطمين أفراد المجتمع

ي. مراقبة وسائل الإعلام وفق خطة معدة مسبقا وتوثيق كافة التصريحات وإجابات الأسئلة التي يتم تقديمها لتلك الوسائل

ك. إبلاغ الموظفين، الزبائن، الموردين، أصحاب المصلحة، والمجتمع بشكل عام بالتطورات حال حدوثها

ل. إذا توفر موقع خاص بالمنظمة على الإنترنت فيتم استخدامه؛ لإطلاع الأطراف المعنية على الأزمة والخطوات التي قامت بها المنظمة في الاستجابة للأزمة.

ففي حالة حوادث الطيران مثلا يمكن أن تقوم الشركة في البداية بوضع تصريح على الموقع حول الحادث، وبعد إبلاغ عائلات الضحايا يمكن للشركة أن تضع على موقعها قائمة بأسماء الضحايا ثم تقوم بإضافة المعلومات حول التحقيقات الجارية بشأن الحادث. ويساعد النشر على المواقع المنظمات عندما تواجه الأزمات حيث يخفض عدد الاتصالات الواردة للمنظمة. كما يمكن أن يكون الموقع وسيلة مناسبة لإمداد الصحافيين بالمعلومات.

بي بي توظف الإنترنت!

لعلك- **عزيزي الدارس**- ما زلت تتذكر أزمة تسرب النفط في خليج المكسيك التي واجهتها شركة بي بي ابتداء من شهر أبريل 2010م (انظر الوحدة الأولى). لقد لجأت الشركة في تعاطيها مع الأزمة إلى إضافة مكون إلى موقعها على الإنترنت وعنوانه www.bp.com وسمت المكون الجديد "الاستجابة لخليج المكسيك" وقد تضمن هذا المكون: البيانات الصحافية التي أصدرتها الشركة، صوراً لجهود المواجهة، مقاطع فيديو، خرائط، معلومات الاتصال بالشركة للتبليغ عن أي أضرار أو لمناقشة الأضرار المتصلة بالأزمة أو التعبير عن الرغبة في تأجير الشركة بعض المعدات، التقرير الخاص بالتحقيق الداخلي الذي قامت به الشركة، ومعلومات حول التعويضات ...الخ.

كما تضمن المكون روابط إلى أربع من الشبكات الاجتماعية هي تويترTwitter.com، فيس بوك Facebook.com، يوتيوب Youtube.com، وفليكر Flicker.com. وبإمكان العضو في أي من هذه الشبكات تلقي المعومات وتوجيه الأسئلة حول الأزمة.

م. إعطاء وسائل الأعلام الحقائق التي تم جمعها من مصادر موثوقة والتأكد منها وإعداد الشروح الضرورية المكتوبة التي تساعد وسائل الإعلام على فهم ما حدث وتقلل من وقوع الصحفيين في الأخطاء.

ن. بذل كل ما من شأنه تبسيط المشاكل المعقدة التي يتم التحدث حولها إلى الصحافيين. فإذا كان سبب الأزمة جزءًا معيناً من آلة، فيتم إحضار جزء مشابه لعرضه على الصحافيين

س. تقديم الشكر لمن تعاون أو عرض التعاون.

6.1.5 مراحل الاتصال:

- مرحلة ما قبل الأزمة:

يتم العمل خلال هذه المرحلة على تطوير صورة ايجابية داخل وخارج المنظمة وبما يساعد المنظمة على إدارة التوقعات والتخفيف من الدعاية السلبية والاستجابة في الوقت المناسب عند حدوث الأزمات. كما يتم العمل على تأسيس العلاقات والحفاظ على علاقات ايجابية مع وسائل الأعلام حتى تتمكن المنظمة من تشكيل رؤية الناس كجزء من جهود إدارة الأزمة.

ويرى الخبراء أنه من المهم أن تعمل المنظمة على تطوير علاقة إيجابية مع وسائل الإعلام والجمهور تقوم على الثقة في المرحلة السابقة على الأزمة؛ لأن هناك من يذهب إلى أن العلاقة بين وسائل الإعلام ومنظمات الأعمال تقوم على العداء أو على الأقل يمكن أن تقوم على العداء. وإذا كان الوضع كذلك، فإن الأزمات من شأنها زيادة فجوة الثقة بين الطرفين.

- مرحلة الأزمة

تختلف المنظمات في استجابتها بحسب الخبراء للأزمة عندما تقع. وهناك سبع استراتيجيات تتدرج من إنكار الأزمة، إلى إنكار دور المنظمة في الأزمة، مرورا بالاعتراف بالأزمة مع التقليل من دور المنظمة فيها، أو الاعتراف بالأزمة مع التقليل من أهميتها، أو محاولة خلق انطباعات إيجابية لدى الجمهور إما عن طريق تذكيرهم بماضيها المشرق أو الربط بينها وبين بعض الخصائص الإيجابية، أو محاولة إصلاح الضرر الذي أحدثته الأزمة ومنع تكرارها، أو الاعتذار وتحمل المسئولية. وينصح الخبراء كما سبق الإشارة باتباع استراتيجيات الاعتراف بالأزمة إن كان هناك أزمة والابتعاد عن استراتيجيات الإنكار.

- مرحلة ما بعد الأزمة:

مرحلة ما بعد الأزمة هي مرحلة ما قبل الأزمة مضافا إليها محاولة معالجة أي مواضيع متبقية كآثار للأزمة حيث تحاول المنظمة في هذه المرحلة مساعدة المستهدفين في الداخل والخارج على تجاوز آثار الأزمة.

تدريب (2)

عزيزي الدارس:

ما هي المخاطر التي يمكن أن تنتج عن:



1. عدم امتلاك المنظمة لنظام اتصال فعال خاص بالأزمات؟
2. عدم وجود ناطق رسمي باسم المنظمة؟
3. إنكار الأزمة؟
4. إعطاء وسائل الإعلام معلومات لم يتم التأكد منها؟
5. عدم توزيع المعلومات على الأطراف المعنية؟

2.5 سجل للأزمات :



يمكن النظر إلى سجل الأزمات Crisis Portfolio على أنه بمثابة ذاكرة المنظمة التي تسجل الأزمات التي يحتمل أن تتعرض لها المنظمة وأسبابها وقواها والكيفية التي ستتطور بها تلك الأزمات وكيف يمكن إدارتها.

وحيث إنه من الصعب جداً حصر كل الأزمات التي يمكن أن تواجهها المنظمة، وإعداد سيناريوهات لمواجهة كل واحدة منها، فإن البعض ينصح المنظمات بالتركيز على أزمة واحدة من بين كل مجموعة متشابهة من الأزمات التي يمكن أن تحدث.

3.5. وسائل التأثير في الأزمة:

هناك من الباحثين من يرى أن فريق إدارة الأزمة يجب أن تتوافر له مجموعة من الأدوات والوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في الأزمة، ويوردون بين تلك الوسائل قدرة الإدارة على منح أو منع المزايا المختلفة. فإذا كانت الأزمة تتصل بالتغطية السلبية في وسائل الإعلام، فقد تستخدم الإدارة سياستها الإعلانية للتأثير على قوى الأزمة.

4.5. أدوات الصدام:

المقصود بأدوات الصدام هي تلك الأدوات التي يمكن من خلالها مواجهة الأزمة. فلو كانت الأزمة عبارة عن مجموعة من الثيران الإسبانية الهائجة التي تركض في الشارع وتحطم ما في طريقها من كائنات بشرية وممتلكات، فلا بد من توفير طرق معينة للتعامل معها دون استخدام العنف ضدها بالضرورة. وقد تتضمن أدوات الصدام توظيف العنف تجاه قوى الأزمة، كما يحدث مثلا في حوادث الاختطاف والتقطع والسطو ومقاومة السلطات الشرعية. لكن العنف لا يصلح بالتأكيد لمواجهة أنواع أخرى من الأزمات. ويفضل حتى في حوادث الاختطاف وما شابه أن يكون العنف هو آخر الأساليب التي يتم توظيفها.

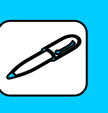
ومن المهم الإشارة هنا أنه لا يمكن في عالم اليوم مثلاً لحكومة أو شركة أو مؤسسة أن تقوم باعتقال العمال المضربين أو استخدم العنف لإجبارهم على العودة إلى العمل، لأن مثل ذلك التصرف يقود دائما إلى أزمات أكبر.

5.5. أدوات الامتصاص:

يقصد بأدوات الامتصاص السياسات والإجراءات التي يمكن لفريق الأزمة اتخاذها للاستجابة لقوى الأزمة. فإذا فوجئت إدارة الشركة بالمئات من العاملين يتجمهرون أمام قاعة مجلس الإدارة ويطالبون بزيادة أجورهم أو بتغيير سياسة معينة فإنها بدلا من الاتصال بالشرطة للحضور وإخلاء المبنى (أسلوب الصدام) قد تطلب من العاملين تسمية خمسة مندوبين يتحدثون باسمهم مع مجلس الإدارة في اجتماع خاص يحدد له وقتا خلال اليومين القادمين على أن يعود كل موظف إلى مكان عمله فورا.

وتتعدد وتتنوع أساليب الامتصاص. فقد تشمل تشكيل لجان التحقيق المشتركة أو الاستجابة الجزئية أو الكلية للمطالب المطروحة أو توجيه الانتباه نحو قضايا أخرى .

تدريب (3)



عزيزي الدارس:

بالعودة إلى قائمة الأزمات الواردة في الوحدة الأولى، ما هي من وجهة نظرك متطلبات التعامل مع الأزمة التي احتاجتها شركة بي بي في مواجهتها لأزمة تسرب النفط في خليج المكسيك التي بدأت في أبريل 2010؟

6. الأسئلة الموضوعية :

عزيزي الدارس:

اختر إجابة واحدة لكل سؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. مركز إدارة الأزمة هو:

أ. المكان الذي يجتمع فيه ضحايا الأزمة.

ب. المبنى الذي ينتقل إليه العاملون عند وقوع الأزمة.

ج. المكان الذي يجتمع فيه فريق إدارة الأزمة طيلة فترة الأزمة.

د. نوع من أنواع السفن.

2. يحتاج مركز إدارة الأزمة إلى:

أ. مساحة كافية. ب. تجهيزات. ج. وسائل اتصال. د. كل ما سبق.

3. المقصود بفريق إدارة الأزمة:

أ. أعضاء مجلس إدارة الشركة.

ب. الأفراد الذين يعملون على منع وقوع الأزمات والتخفيف من آثارها.

ج. مجموعة من الأفراد يقفون خلف الأزمة. د. كل ما سبق.

4. يتم اختيار أعضاء فريق الأزمة وفق:

أ. التخصص. ب. المهارات. ج.الموقع القيادي. د. كل ما سبق.

5. تمتاز استراتيجية تشكيل فريق لإدارة الأزمة بأنها تتيح للمنظمة تجويد القرارات المتخذة وتسمح بالحصول على معلومات أكثر لكن من عيوبها :

أ. تكلفة الوقت والجهد والموارد. ب. أن أعضاء الفريق غير منتخبين.

ج. عدم وجود العدد الكافي. د. كل ما سبق.

6. يفترض أن يعمل فريق اتصال الأزمة وفقا لمبدأ :

أ. عدم تعقيد المشكلة. ب. نشر المعلومات عند توفرها.

ج. التحضير للغد. د. كل ما سبق.

7. يعمل فريق الاتصال في المنظمة في المرحلة السابقة على وقوع الأزمة على:

أ. تطوير صورة ايجابية عن المنظمة داخلها وخارجها.　　ب. تجنب الإعلام قدر الإمكان.

ج. عدم الرد على اتصالات وسائل الإعلام.　　د. كل ما سبق.

8. يحتوي سجل الأزمات على:

أ. معلومات عن كافة الأزمات التي يحتمل أن تواجهها المنظمة.

ب. معلومات عن أرباح المنظمة.　ج. المعلومات الحساسة الخاصة بالمنظمة.　د. كل ما سبق.

9. تلجأ بعض المنظمات عند حدوث الأزمات إلى إنكار الأزمة أو الاعتراف بالأزمة مع إنكار دور المنظمة فيها في حين ينصح خبراء الأزمات كافة المنظمات ب:

أ. الإنكار القطعي للأزمات.　　ب. الاعتراف بالأزمات مع التقليل من دور المنظمة فيها.

ج. الاعتراف بالأزمات مع التقليل من أهميتها.　　د. لا شيء مما سبق.

10. أي من المكونات التالية لا يمثل بالضرورة جزءا من نظام اتصال الأزمة؟

أ. فريق الاتصال.　　ب. فريق المترجمين.

ج. المركز الإعلامي.　　د. الناطق الرسمي.

7- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

تحتاج المنظمات حتى تكون قادرة على مواجهة الأزمات المحتملة إلى تجهيزات مادية وبشرية وتنظيمية وإدارية. فعلى صعيد التجهيزات المادية، تحتاج المنظمة إلى مركز لإدارة الأزمة تتوفر فيه المساحة الكافية ويتم تجهيزه بالأدوات والمعدات اللازمة لإدارة الأزمة، وتتوافر فيه شروط الأمن والسلامة للعاملين وللعمليات التي يتم تنفيذها والمعلومات التي يتم جمعها ونشرها. وبالإضافة إلى مركز إدارة الأزمة فإنه لا بد أن يكون هناك مجموعة من وسائل النقل التي تملكها المنظمة أو تستأجرها من الموردين والتي يتم استخدامها لمواجهة الأزمات.

أما على الصعيد البشري، فإنه لا بد أن يتوافر لدى المنظمة فريق لإدارة الأزمة تتوفر فيه كمجموعة وفي كل فرد على حده العديد من الشروط مثل: التنوع في التخصص وامتلاك مهارة عمل الفريق والولاء للمنظمة التي تجعل المنظمة تستفيد من مزايا عمل الفريق وتقلل من سلبياته.

وفيما يتصل بالمتطلبات التنظيمية والإدارية فتشمل وسائل التأثير على الأزمة، وأدوات الصدام والامتصاص بالإضافة إلى وجود نظام اتصال يحدد فريق الاتصال والناطق الرسمي، والجمهور المستهدف داخلياً وخارجياً، وسياسات وقواعد الاتصال التي يتم اتباعها عند حدوث الأزمات.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، قد ناقشت الوحدة الدراسية التي تم الانتهاء منها أهم المتطلبات المادية والبشرية والتنظيمية والإدارية التي تحتاجها المنظمات عند مواجهة الأزمات، وهو ما يمهد الطريق للانتقال إلى الوحدة التالية التي سندرس فيها خطوات مواجهة الأزمات.

9- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

تتصف الأزمة بأنها حدث يهدد المنظمة ككل وهي بالتالي تتطلب في التعامل معها مستويات قيادية ملمة بمكونات وسياسات المنظمة ككل، وليس فقط بجزئية معينة أو قسم معين

1. يمثل فريق إدارة الأزمة مؤسسة لصنع القرارات بطريقة سريعة ووجود عدد كبير من الأعضاء قد يعقد عملية صنع القرار، أو على الأقل سيزيد من مستوى الضجيج والتشويش في نفس المكان ..
2. كثافة الاتصالات الأفقية بين أعضاء الفريق تزيد من معرفتهم الواحد بالآخر وبالتالي من درجة الثقة وتبين الدراسات بأن الفريق الذي يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا يعبرون عن آرائهم بحرية، ولا يجدون حرجا في الاختلاق ويميلون إلى الابتكار وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة القرارات المتخذة. وعلى العكس من ذلك فإن الفريق الذي لا يعرف أعضاؤه بعضهم بعضا يجدون حرجا في التعبير عن وجهات النظر وينخفض بالتالي مستوى جودة القرارات المتخذة.
3. إعطاء الفريق صلاحيات اتخاذ القرار. تتطلب الأزمات قرارات سريعة، وما لم يتمتع أعضاء فريق إدارة الأزمة بصلاحية اتخاذ قرارات معينة، فإن ذلك قد يؤثر في قدرة المنظمة على الاستجابة للأزمة بكفاءة وفعالية.

التدريب (2):

1. عدم امتلاك المنظمة لنظام اتصال فعال خاص بالأزمات يجعلها تحت رحمة الأزمة ويضعف قدرتها على إدارتها ويجعل الأزمة مرشحة للتصاعد والمنظمة تحت رحمة الظروف. فإما أن تقوم المنظمة خلال الأزمة بعمليات الاتصال التي تزيد الوضع إرباكا لأنها غير مخططة، وإما لا تقوم بالاتصال وهو ما يمكن أن يذهب بسمعة المنظمة ويجعل إمكانية الخروج من الأزمة بأقل الأضرار أمرا صعبا إن لم يكن مستحيلا.
2. عدم وجود ناطق رسمي باسم المنظمة، يجعل المنظمة خلال فترة الأزمة تتحدث بأكثر من صوت، وتقدم أكثر من تفسير للحدث، وهو ما يربك الجمهور المستهدف داخل المنظمة وخارجها.

3. إنكار الأزمة في القرن الواحد والعشرين، يشبه التغطية على عين الشمس، وخصوصا في الدول المتقدمة التي تتمتع فيها وسائل الإعلام بالكثير من الحقوق الخاصة بالحصول على المعلومات؛ ولا يمكن لإنكار الأزمة في زمننا سوى أنه يجعل المنظمة ويجعلها موضع المدان.
4. إعطاء وسائل الإعلام معلومات لم يتم التأكد منها يضع المنظمة في موقف حرج؛ لأنه يترتب عليه إما أن تقوم المنظمة في وقت لاحق بتصحيح تلك المعلومات وهو ما يضع المنظمة وقيادتها في وضع محرج وإما أن تكتشف وسائل الإعلام بنفسها خطأ تلك المعلومات وهو ما يجعل الوضع أسوأ.
5. يؤدي عدم توزيع المعلومات على الأطراف المعنية بالأزمة عند حدوثها إلى حرمانهم من فهم ما يحدث، وإلى جعلهم عرضة للشائعات التي تحاول ملء فراغ المعلومات وهو ما يؤدي إلى تعاظم التأثير السلبي للأزمة وحرمان المنظمة من جهود تلك الأطراف وحدوث صعوبات في تنسيق جهود الاستجابة للأزمة.

التدريب (3):

واجهت بي بي، في حالة الأزمة التي بدأت في 20 أبريل 2010 م في خليج المكسيك مقابل شواطئ ولاية لويزيانا الأمريكية، تسربا نفطيا على عمق 1500 متر. وبالإضافة إلى الضحايا الذين خلفهم انفجار فوهة البئر فإن تدفق النفط بكميات هائلة يمثل تهديدا للكائنات البحرية ولطرق كسب العيش للآلاف من الناس. وقد احتاجت شركة بي بي بالإضافة إلى التجهيزات التي تم مناقشتها في هذه الوحدة إلى تجهيزات أخرى ربما لم تخطر على بال فريق إدارة الأزمة في الشركة قط وذلك نتيجة لحجم الأزمة. فقد تطلب في عملية تنظيف بقعة النفط على سطح الماء إلى استئجار 25200 شخص وأكثر من 2600 زورق وإلى عشرات الطائرات. وبلغت التكلفة المادية للاستجابة للأزمة حتى 17 سبتمبر 2010 م بحسب الشركة 9.5 مليار دولار.

إجابة الأسئلة الموضوعية :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ج	د	ب	د	أ	د	أ	أ	د	ب





مواجهـــة الأزمـــة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً

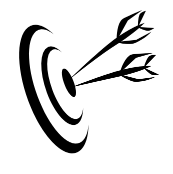
محتويات الوحدة

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس: تناولنا في الوحدة الثانية مراحل تطور الأزمة، وفي الوحدة الثالثة درسنا المتطلبات البشرية والمادية والتنظيمية والإدارية التي لا بد أن تتسلح بها كل منظمة لتكون قادرة على مواجهة الأزمة. أما في هذه الوحدة فسنناقش- عزيزي الدارس- وبالتفصيل أهمية المعلومات في مواجهة الأزمات وكذلك الكيفية التي تواجه بها المنظمات المختلفة الأزمات سواء في المراحل السابقة على وقوعها أو عند وقوعها أو في المراحل اللاحقة لوقوعها.

1 -2. أهداف الوحدة:



يتوقع أن يصبح الطالب بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة قادرا على أن:

1. تعرف المقصود بمصطلح مواجهة الأزمة
2. تبين أهمية المعلومات في صنع القرارات المتصلة بالأزمة في كل مرحلة من مراحل الأزمة
3. تذكر وتشرح وتفسير الخطوات المختلفة التي تنطوي عليها كل مرحلة من مراحل مواجهة الأزمة

1 -3. أقسام الوحدة:

المقصود بمواجهة الأزمة: ويتم في هذا القسم التعريف بشكل عام بمصطلح مواجهة الأزمة.

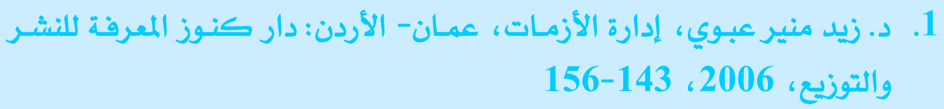
دور المعلومات في مواجهة الأزمة: ويتم هنا مناقشة أهمية المعلومات في صنع القرارات المتصلة بالأزمة خلال المراحل المختلفة من مراحل ادارتها

مرحلة ما قبل الأزمة: ويناقش هذا القسم الخطوات التي تتخذها المنظمة لمواجهة الأزمة خلال مرحلة ما قبل الأزمة.

مرحلة الأزمة: يتم في هذا القسم استعراض الخطوات التي تقوم بها المنظمة لمواجهة التأثيرات الضارة للأزمة.

مرحلة ما بعد الأزمة: ويناقش هذا القسم جهود المنظمة لاستعادة النشاط والتعلم مما حدث والتهيئة للتغيير ثم البدء في عملية التغيير.




1. د. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، 143-156


2. د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2006، 54-122


3. د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان- الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، 231-242

1 -5. وسائط مساندة:

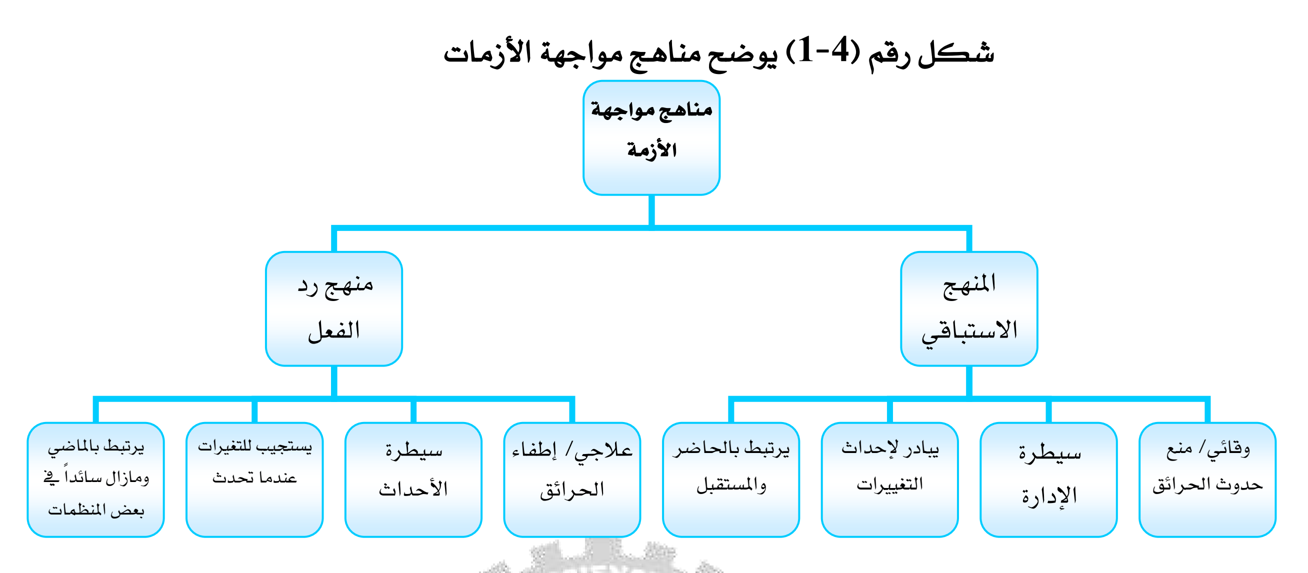


- عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.
- موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر .

2. المقصود بمواجهة الأزمة.

المقصود بمواجهة الأزمة هو إدارتها بما ينطوي عليه ذلك من مراحل مختلفة وأهداف يتم السعي لتحقيقها خلال كل مرحلة. وهناك منهجان تتبعهما المنظمات للتعامل مع الأزمات(انظر الشكل رقم (4-1)) الأول تقليدي ويقوم على رد الفعل Reactive Approach ويركز هذا المنهج على التعامل مع الأزمة عند حدوثها. أما المنهج الثاني، وهو المنهج الحديث، فيقوم على التعامل الاستباقي Proactive Approach ويعمل على مواجهة الأزمة قبل حدوثها من خلال التنبوء بها والوقاية منها والتحضير لها.

شكل رقم (4-1) يوضح مناهج مواجهة الأزمات



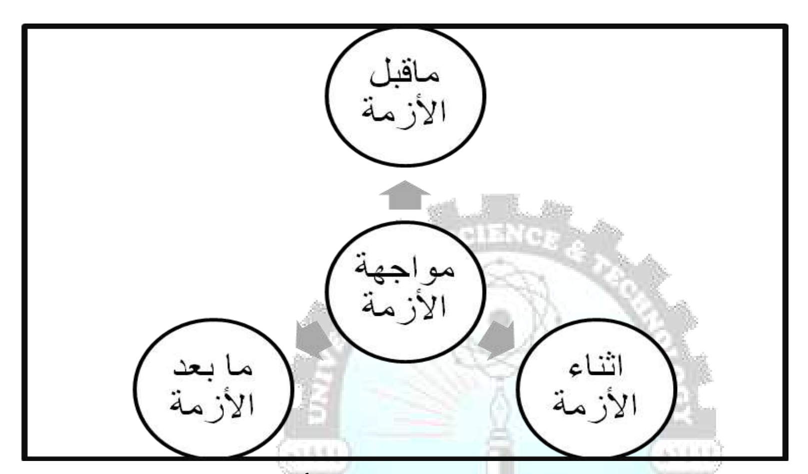
ورغم أن علماء وخبراء الأزمات يركزون على المنهج الاستباقي في التعامل مع الأزمات، فإنه من المهم الإشارة هنا إلى أن كثيراً من منظمات الأعمال في العالم مع وجود تفاوت من دولة إلى أخرى، ومن العالم الأول إلى العالم الثالث ما زالت تتعامل مع الأزمات عن طريق منهج رد الفعل وهو ما يعني أنها تبدأ في مواجهة الأزمات عند حدوثها.

ويسعى مديرو الأزمات الذين يوظفون المنهج الاستباقي، بشكل أساسي إلى التعرف على النوافذ التي يمكن أن تدخل من خلالها رياح الأزمات، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر، وتطوير أنظمة الإنذار المبكر، ومنع حدوث الأزمات، والاستعداد للأزمات التي لا يمكن منع حدوثها.

وفي حالة الأزمات التي لا يمكن منع وقوعها، فإن مديري الأزمات يسعون إلى الحفاظ على حياة منظمات الأعمال عندما تقع مثل تلك الأزمات، وذلك عن طريق التخفيف من الأضرار التي يمكن أن تلحقها الأزمات بالمنظمة عندما تحدث.

ويرتبط نجاح إدارة الأزمة في أي منظمة أعمال بقدرتها على استعادة مستوى نشاط المنظمة إلى الوضع الذي كانت عليه، تقليل الخسائر، والتعلم من التجربة بما يكفل قدرة أكبر على منع وقوع الأزمات أو مستوى أعلى من الفاعلية في مواجهتها عندما تحدث في المستقبل.

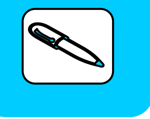
شكل رقم (4-2) يوضح مواجهة الأزمة



وتواجه المنظمات التي تتبع المنهج الاستباقي الأزمات من خلال ثلاث مراحل(انظر الشكل رقم (4-2)) هي: المرحلة السابقة على الأزمة ويتم دراستها في القسم الرابع؛ ومرحلة الأزمة، ويتم دراستها في القسم الخامس؛ ومرحلة ما بعد الأزمة وسيتم التركيز عليها في القسم السادس.

ونظراً للأهمية البالغة للمعلومات في مواجهة الأزمات فإنه يتم مناقشة هذا الجانب في القسم الثالث من هذه الوحدة، وذلك قبل الانتقال لدراسة المراحل الثلاث في مواجهة الأزمة.

تدريب (1)

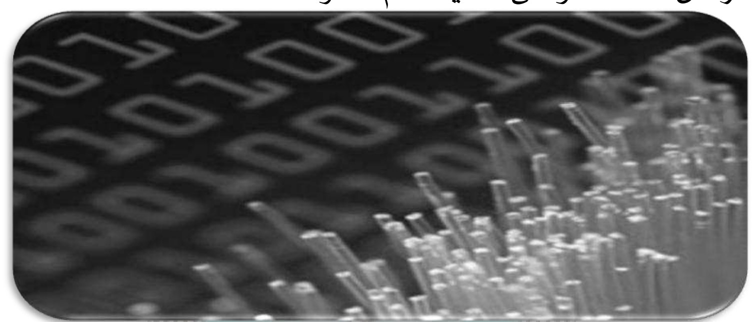


عزيزي الدارس:

ما هي- من وجهة نظرك- المخاطر التي تواجهها المنظمات التي تتبنى منهج رد الفعل في مواجهة الأزمات؟

تعرف المعلومات Information بشكل عام بأنها البيانات الأولية Raw Data التي تم التأكد من صحتها وتتميز بأنها دقيقة ومنظمة بطريقة تخدم غرضا معينا ويتم عرضها في سياق يضفي عليها المعنى والأهمية، وتقود إلى زيادة في الفهم وتقلل من حالة غياب اليقين. وتكمن أهمية المعلومات في قدرتها على التأثير في سلوك إنساني معين مثل اتخاذ قرار. وتختلف المعلومات عن المعرفة Knowledge في أن المعرفة في السياق التنظيمي تشير إلى مجموع ما هو معلوم ويكمن في عقول وكفاءة الأشخاص. وتلعب المعلومات دورا جوهريا في مواجهة الأزمات سواء في المرحلة السابقة على الأزمة، أو في مرحلة الأزمة ذاتها، أو في مرحلة ما بعد الأزمة.

ويتم هنا- عزيزي الدارس- التركيز على أهمية المعلومات في مواجهة الأزمة خلال المراحل الثلاث، وعلى أهمية نظم المعلومات.



1.3. أهمية المعلومات:

يتميز عالمنا المعاصر بالتعقد وسرعة الإيقاع الذي يجعل الإدارة الحديثة بشكل عام وإدارة الأزمات على نحو خاص تعتمد في اتخاذ قراراتها على المعلومات التي يمكن الحصول عليها بسرعة، وتتصف بدرجة عالية من الموثوقية والوضوح. وتتوقف جودة القرارات المتصلة بالأزمات وملائمتها على مدى توفر المعلومات وجودتها. وتحديدا فإن المعلومات يمكن أن تساعد مديري الأزمات على:

1. **تحديد المخاطر**
2. **تطوير أنظمة الإنذار المبكر**
3. **إعداد نظم المعلومات الخاصة بكل أزمة**
4. **إعداد السيناريوهات المختلفة لكل أزمة**
5. **منع حدوث الأزمات**
6. **التقليل من وقع المفاجأة عند حدوث الأزمات**
7. **اتخاذ قرارات سريعة**
8. **التقليل من فرص اتخاذ القرارات الخاطئة**

وحتى تحصل الإدارة على معلومات موثوقة وواضحة وفي زمن قياسي فإنها لا بد ان تقوم بالتصميم، والتطبيق، والتقييم المستمر لأنظمة المعلومات

2.3. نظم المعلومات:

عزيزي الدارس:

يمكن تعريف نظام المعلومات Information System الذي يرمز له بالإنجليزية على سبيل الاختصار IS بأنه "حقل علمي ومهني يهتم بالأنشطة الإدارية والعملياتية ذات الطابع الاستراتيجي والمتصلة بجمع، ومعالجة، وتخزين، وتوزيع واستخدام المعلومات والتكنولوجيا المتصلة بذلك في المجتمع ومنظمات الأعمال." كما يعرف نظام المعلومات بأنه: "خليط من الأجهزة المادية، والبرامج الحاسوبية، والبنية الأساسية والموظفين المدربين يتم تنظيمها بغرض تسهيل التخطيط والسيطرة والتنسيق وصنع القرار." ومع أن أنظمة المعلومات أصبحت في عصرنا الحاضر مرتبطة بالحواسيب، إلا أن نظم المعلومات قد سبقت الحواسيب من حيث الظهور التاريخي. وتمثل أنظمة المعلومات المرتكزة على الحواسيب الآلية، شبكة من الأجهزة والبرامج يوظفها الأفراد والمنظمات لجمع، وفرز، ومعالجة، وتكوين وتوزيع البيانات.

وتساعد نظم المعلومات المنظمات بمختلف أشكالها في التنبؤ ومواجهة الأزمات كما نرى على سبيل المثال في نظم المعلومات الدولية الخاصة بأحوال لطقس والمناخ وحركة الرياح والمد والجزر في البحار التي باتت تلعب دورا كبيرا في التنبؤ بالكوارث والأزمات والتخفيف من الإضرار التي تخلفها في الأرواح والممتلكات.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

- **عرف كلاً من: المعلومات، المعرفة، نظام المعلومات.**
- **بين بالتفصيل أهمية المعلومات في مواجهة الأزمات.**

4. مرحلة ما قبل الأزمة:

عزيزي الدارس : وفقا لنموذج المراحل الثلاث فإن المرحلة السابقة على حدوث الأزمة هي المرحلة الأولى في دورة حياة الأزمة، وتتضمن هذه المرحلة العديد من الأنشطة كما يلي:

4.1. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر:

تنقسم الأزمات التي تواجهها المنظمات كما تم الإشارة في الوحدة الأولى إلى نوعين: النوع الذي يحدث فجأة Sudden Crises والنوع الذي يحدث ببطء Smoldering Crises ؛ ويمتاز النوع الأول من الأزمات (التي تحدث فجأة) بأنها أحداث غير متوقعة ولا تملك المنظمة أي نوع من السيطرة عليها، أو الشعور بالمسئولية لحدوثها. ويندرج تحت هذا النوع من الأزمات(انظر الشكل رقم (4-3)العمود الأول) تلك التي تسببها الكوارث الطبيعية بكافة أنواعها، وأعمال الإرهاب والعنف في مكان العمل والأعطال التكنولوجية، وغيرها. فهجمات الـ11 من سبتمبر 2001م في الولايات المتحدة مثلا وضعت الكثير من منظمات الأعمال والمنظمات العامة أمام أزمات كبيرة في حجمها، لم يكن بإمكان قادة تلك المنظمات توقعها، ولكنهم مع ذلك وجدوا أنفسهم مرغمين على مواجهتها بطريقة أو بأخرى.

شكل رقم (4-3)الأزمات السريعة والأزمات البطيئة

أزمات تحدث بسرعة	أزمات تحدث ببطء
الكوارث الطبيعية.	عيوب التصنيع
الإرهاب.	سوء الإدارة
الانفجارات.	مخالفة إجراءات السلامة
العنف في مكان العمل	التهرب الضريبي
الأعطال التكنولوجية	الشائعات
وفاة الرئيس التنفيذي	النزاعات العمالية
	قضايا التعويض الجماعية
	التحرش الجنسي
	سياسات التمييز

أما النوع الثاني من الأزمات فهو تلك التي تحدث ببطء ويتم تحميل قيادات المنظمات خطأ مسئولية حدوثها. ويندرج تحت النوع الثاني أزمات (انظر الشكل رقم (3-4)العمود الثاني) مثل: ظهور عيوب تصنيع في المنتجات، سوء الإدارة، التحرش الجنسي، التمييز بين العاملين، النزاعات العمالية، والقضايا الجماعية التي قد ترفع ضد المنظمة من قبل العاملين أو العملاء أو الموردين.

وبينما قد يصعب في الكثير من الحالات اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في الأزمات التي تحدث فجأة، فإن الوضع يختلف بالنسبة للأزمات التي تحدث ببطء والتي تحمل دائما ومنذ وقت مبكر إشارات على حدوثها لكن المنظمات قد تهمل تلك الإشارات، .ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكر Early Warning Signals بأنها الأعراض الأولية أو التحذيرات التي تظهر في المنظمة أو بيئتها أو في المجال التجاري أو الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة.

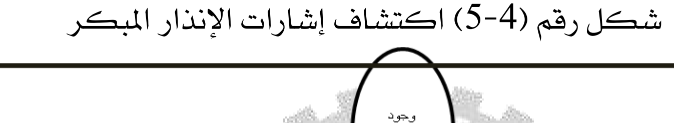
ويمكن أن تنطلق إشارات الإنذار(انظر الشكل رقم (4-4)) من داخل المنظمة أو من خارجها. فارتفاع نسبة الغياب، أو ارتفاع نسبة تدوير العاملين، أو الزيادة في شكاوى العملاء أو في النفقات، أو التدهور في مواصفات الجودة قد يكون أياً منها مؤشراً داخلياً على أزمة قادمة.

شكل رقم (4-4)أمثلة على إشارات الإنذار

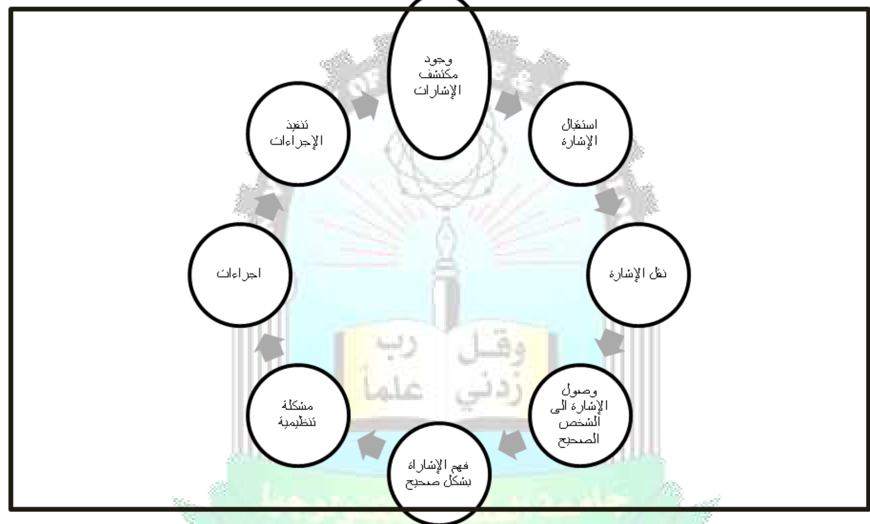
خارجية	داخلية
تشكيل حكومة جديدة	ارتفاع معدل غياب العاملين
تغيير القانون المنظم للأعمال	ارتفاع نسبة التالف
تراجع سعر العملة الوطنية	ارتفاع النفقات
حدوث كساد اقتصادي	ارتفاع معدل تدوير العاملين
حدوث تحول في التكنولوجيا المستخدمة	ارتفاع في حجم المخزون
تغييرات في قوانين الضرائب	ارتفاع في معدل شكاوي العملاء
تغييرات في قوانين الحفاظ على البيئة	انخفاض نسبة المبيعات
تغييرات في الثقافة	انخفاض الإنتاج
	تدهور الجودة
	زيادة شكاوي العملاء
	تكرار الأعطال
	غياب التعاون
	الشللية
	الصراع المستمر
	مقاومة التغيير
	تداخل الاختصاصات

ومـا يسـاعد المنشـأة في هـذه المرحلـة هـو وجـود أنظمـة للإنـذار المبكـر Early Warning Systems وهي أنظمة تعدها المنظمة بهدف الحصول على تحذيرات في وقت مبكر يمكن المنظمة من اكتشاف المشاكل قبل أن تتحول إلى أزمات.

ويلعب فريق إدارة الأزمة دوراً مهما في هذه المرحلة سواء في اكتشاف علامات الإنـذار المبكـر أو في التحقـق مـن مضـمونها. ولا يقتصـر دور الفريـق علـى قـراءة المؤشـرات الـتي يـتم الحصـول عليهـا مـن خـلال أنظمـة الإنـذار المبكـر بـل تلعـب الأحاسيس دوراً كبيراً في اكتشاف الأزمات في مرحلة مبكرة.



شكل رقم (4-5) اكتشاف إشارات الإنذار المبكر



وتقوم المنظمات بهدف اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بعدة خطوات على النحو التالي:

أ. البحث عن معلومات بشأن إشارات الإنذار المبكر.

ب. تحديد أكبر عدد ممكن من إشارات التحذير.

ج. جمع المعلومات حول كل إشارة.

د. تقييم المعلومات للتعرف على ما إذا كانت مؤشراً على أزمة محتملة.

ه. اتخـاذ الإجـراءات للأزمـة لمنـع حالـة معينـة مـن التحـول إلى أزمـة إذا كـانت إشـارات الإنـذار المبكـر تشـير إلى احتمـال حـدوث مثـل تلـك الأزمة..

ويقدم الشكل المسمى "اكتشاف إشارات الإنذار المبكر" (انظر الشكل رقم (4-5)) نموذجاً مبسطاً وتجريديا لعملية اكتشاف إشارات الإنذار المبكر التي تبدأ بوجود مكتشف لإشارات الإنذار وتنتهي بتنفيذ الإجراءات التي تتخذها المنظمة؛ لمنع حدوث الأزمة. ومن المهم التأكيد هنا أن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات التي تجعلها غير قادرة على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، منها ضعف تلك الإشارات بحيث يصعب اكتشافها، وعدم التحام الإشارات وبالتالي عدم القدرة على تجميعها، وعدم وصول الإشارات إلى الأشخاص المعنيين، وعدم وجود قنوات كافية لتوصيل المعلومات بشأن المخاطر والتهديدات، وتوصيل الإشارات بطريقة لا تجعل الإدارة تستجيب لها، وعدم الثقة بمصدر الإشارات، ووجود قواعد مهنية وتنظيمية لا تشجع الحديث عن المخاطر وإشارات التحذير.

ومع أن منع حدوث الأزمات يمثل النموذج المثالي لإدارة الأزمة، إلا أنه لا يمكن منع حدوث كل الأزمات. ولذلك تعمل المنظمات بشكل مستمر على التحضير والاستعداد لمواجهة الأزمات.

2.4. التحضير والوقاية:

يتم التحضير Preparation لـ، والوقاية Prevention من، الأزمات من خلال قيام الإدارة بالخطوات التالية:

4 .2 .1. تحديد الأزمات المحتملة وتحليل أسبابها:

يتم خلال هذه المرحلة تحليل المخاطر الداخلية والخارجية وتحديد الأزمات المحتمل حدوثها ودرجة احتمال حدوث كل أزمة، وتأثير كل منها على المنظمة ثم يتم تحديد الأولويات. وعندما يتم التنبؤ بالأزمات بوضوح، فإنه يصبح من السهل تحديد الخطوات التي يمكن بواسطتها منع حدوث الأزمة، أو التحضير لمواجهتها، إذا كان من الصعب منع وقوعها.

وتمثل الطريقة المبسطة التالية إحدى الطرق التي يمكن استخدامها لتحديد المخاطر والأزمات المحتملة:

أ. جمع فريق الإدارة العليا في غرفة.

ب. تحديد المخاطر الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر في المنظمة. وبالنسبة للبيئة الخارجية، فيتم التركيز على المنافسين، والاستفادة من تجاربهم سواء

في تحديد الأزمات المحتملة، أو طرق مواجهتها. كما يتم التركيز أيضاً على الموردين والممولين الذين قد تؤدي تصرفاتهم إلى أزمة للمنظمة.

ج. تصنيف الأزمات إلى نوعين: ذات احتمال الحدوث المرتفع High Probability ، وذات احتمال الحدوث المنخفضLow Probability .

د. تحديد فترة توقف العمل التي يمكن احتمالها (أقل من يوم، يوم إلى يومين، يومين إلى أسبوع).

ه. تحدد التأثير المتوقع لكل أزمة محتملة في المنظمة على أنه إما مرتفع High أو منخفض.Low

شكل رقم (4-6)مراحل وأهداف إدارة الأزمة

المراحل	الأهداف في كل مرحلة
مرحلة ما قبل الأزمة	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر تحديد الأزمات المحتملة الاستعداد لحدوث الأزمات
مرحلة الأزمة	الاعتراف بالأزمة الاتصال الفعال احتواء الأضرار
مرحلة ما بعد الأزمة	استعادة النشاط التعلم التهيئة للتغيير التغيير

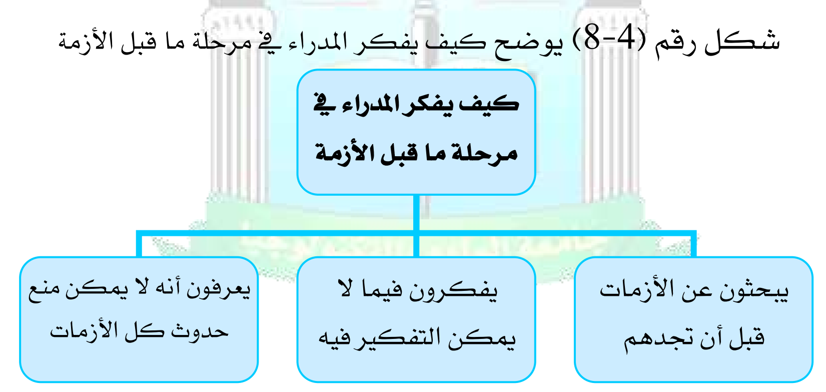
ويفترض أن تكون الأزمات ذات الاحتمال المرتفع في الحدوث ذات تأثير منخفض على المنظمة(انظر الشكل رقم (4-6)) وإلا فإن المنظمة تكون في خطر حقيقي وعليها وضع حلول عملية سريعة للمخاطر ذات الاحتمال المرتفع في الحدوث والتأثير المرتفع على المنظمة. وبالنسبة للأزمات ذات الاحتمال المنخفض في الحدوث والتأثير المرتفع على المنظمة في حال الحدوث، فيتم ترتيبها على قائمة وفقا لدرجة تأثيرها على المنظمة في حال الحدوث.

شكل رقم (4-7)درجة التأثير المتوقع لاحتمال حدوث الأزمة			
منخفض	مرتفع		احتمال حدوث الأزمة
	المنظمة في خطر كبير	مرتفع	
	الأزمات التي عادة ما يتم التحضير لمواجهتها	منخفض	

2.4 ..2 إعداد خطة إدارة الأزمات:

بعد تحديد المنظمة للأزمات المحتمل وقوعها، لا بد من الانتقال إلى المرحلة التالية، وهي إعداد خطة تفصيلية Crisis Management Planلإدارة الأزمة. والقول بأن الخطة يجب أن تكون مفصلة لا يعني المبالغة في طولها وحجمها فالخبراء يؤكدون أنه عندما يتعلق الأمر بخطة إدارة الأزمات فإن "الأكبر" لا يعني "الأفضل."، فإذا كانت الخطة بحجم دليل التلفون، فإنه قد يصعب عندئذ استخدامها وتصبح عديمة الفائدة.

شكل رقم (4-8) يوضح كيف يفكر المدراء في مرحلة ما قبل الأزمة



وتتضمن الخطة القدرات Capabilities والموارد Resources المتوفرة للمنظمة أو تلك التي يمكن الحصول عليها من خارج المنظمة. وتشمل القدرات والموارد الداخلية: الأفراد، والكفاءات، والخبرات التي يحملونها، والتجهيزات المختلفة، والمنشئات. أما القدرات والموارد الخارجية فتشمل بشكل عام الأفراد، والجهات المختصة بالطوارئ، والمتعهدون، ووكالات التأجير، وغيرها مما هو متاح عند وقوع أزمة.

شكل رقم (4-9) القدرات والموارد الداخلية والخارجية

	داخلية	خارجية
قدرات	قدرات المنظمة على القيام بنشاط معين بشكل أفضل من منافسيها	إمكان الاستعانة بجهات خارجية.
موارد	مالية، مادية، بشرية، تكنولوجية، سمعية.	إمكان الحصول على موارد من خارج المنظمة

كما تتضمن خطة إدارة الأزمة Crisis Management Plan الاتصالات والخطوات الإجرائية التي يتم إتباعها عند حدوث الأزمات التي تصمم بطريقة كفيلة بخلق فريق لإدارة الأزمة منظم وملم بما ينبغي عمله وواثق من نفسه ويعمل بشكل مستمر وقياسي على اطلاع الجمهور، ووسائل الإعلام، والموظفين والعملاء وغيرهم بالتطورات.

وتحديداً فإن خطة إدارة الأزمات لا بد أن تتضمن المكونات التالية:

أ. أسماء فريق إدارة الأزمات والطرق المختلفة للاتصال بهم

ب. مهام فريق إدارة الأزمات

ج. مسئوليات كل عضو في فريق إدارة الأزمات.

شكل رقم(4-10)أهداف إدارة الأزمة في مرحلة ما قبل الأزمة

- اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
- منع حدوث الأزمات
- الاستعداد لحدوث الأزمات
- تحديد الأزمات المحتملة
- إعداد خطة إدارة الأزمة
- تطوير نظام الاتصالات
- اختيار وتدريب فريق الأزمات

د. قائمة الأشخاص الذين ينبغي الاتصال بهم سواء داخل المنظمة أو خارجها والتي لا بد أن تشمل الطوارئ، والدفاع المدني، والمدير التنفيذي، وأعضاء مجلس الإدارة، وغيرهم.

ه. كيفية التعامل مع وسائل الإعلام كما تم مناقشته في الوحدة الثالثة

و. كيفية تقييم الخسائر

ز. الجوانب المالية

4 .2 .3 تطوير أنظمة للإنذار المبكر:

يمكن تعريف نظام الإنذار المبكر Early Warning System بأنه مجموعة من العناصر والترتيبات التي تقيس الانحرافات التي يمكن ان تحدث في أوضاع المنظمة وتؤشر على وجود خلل ما. فأنظمة الإنذار المبكر شبيهة بالترمومترات التي تقيس درجة حرارة الجسم الإنساني وتنبه الإنسان عند ارتفاع درجة حرارته إلى وجود خلل ما يستدعي التصرف.



فعلى سبيل المثال، وجد الاتحاد الدولي لكرة القدم المعروف بالفيفا FIFA أن التطور في وسائل الاتصال وتكنولوجيا الإنترنت قد أدى إلى زيادة الفرص المتاحة للمراهنات على مباريات كرة القدم، سواء على المستويات الوطنية، أو الدولية وهو ما أدى بدوره إلى زيادة تأثير تلك المراهنات على اللعبة. وقد عمل الفيفا على ضوء الفضائح المتصلة بالمراهنات التي ظهرت في السنوات الأخيرة، وفي إطار سعيه لحماية النزاهة في لعبة كرة القدم على مراقبة المراهنات في كل البطولات التي ينظمها؛ لمنع تلك المراهنات من التأثير سلبا على المباريات. كما يعمل أيضاً على رفع الوعي بمشكلة المراهنات في أوساط مجتمعات الكرة. وقد أسس الاتحاد لذلك الغرض شركة خاصة، لا تسعى للربح، تعمل على مراقبة أسواق المراهنات، ولها اتصالات مع وكالات تحقيقات مثل البوليس الدولي المعروف

بالإنتربول Interpolوتتلقى التقارير حول الأنشطة غير الاعتيادية في سوق المراهنات، بموجب اتفاقيات تعاون من العديد من المنظمات التي تعمل في مجال المراهنات.

وكمثال آخر، فإن وكالة الأرصاد الجوية اليابانية The Japan Meteorological Agency تعمل على تزويد السكان بإشارات إنذار مبكر عند حدوث الزلازل، ورغم أن الفاصل بين إشارات التحذير التي تصدرها الوكالة ووصول الزلزال إلى ذروته لا يزيد عن بضع ثوان في الغالب، إلا أن نظام الإنذار يمكن أن يساعد كثيرا في تجنب حوادث السيارات وأخطاء غرف العمليات في المستشفيات، وخروج القطارات عن السيطرة وحوادث المصانع التي تقع عند الزلازل وما شابه.

4. 2. 4. الاستعداد الدائم:

تركز المنظمات في استعدادها الدائم لمواجهة الأزمات واختبار خططها وتطويرها على بناء القدرات اللازمة لمواجهة الأزمات، وذلك من خلال التدريب، التمرين، والمحاكاة.

أ. التدريب

المقصود بالتدريب Training اكتساب المعرفة، والمهارات، والقدرات المتصلة بتخصص معين عن طريق دراسة المهارات الفنية، والعملية المتصلة بذلك التخصص. كما يعرف التدريب أيضاً بأنه نشاط منظم يهدف إلى نقل المعلومات، أو التعليمات، أو الاثنين معا إلى المستقبلReceiver وذلك بهدف تحسين أدائه، أو مساعدته على بلوغ مستوى معين من المعرفة أو المهارة. وتعمل منظمات الأعمال بشكل دوري على تدريب الموظفين، سواء المستجيبين للأزمة، أو المتأثرين بها، وذلك وفقا للأزمات المحتملة، ودور الموظف في المنظمة.

ب. التمرين (المحاكاة)

يقصد بالمحاكاة Simulation تمثيل حالة أو حدث أو وضع؛ للتعرف على أسباب حدوثه في الماضي أو للتنبؤ بتأثيراته المستقبلية. والمحاكاة تشبه البروفة التي تقوم بها فرقة مسرحية حيث يعمل كل مشارك على تأدية دوره مع التركيز على الأخطاء التي يمكن أن تقع، والعمل على تجنبها. كما تشبه المحاكاة المناورات العسكرية التي تقوم بها الجيوش.

وتعمل المنظمات التي تطبق الأساليب الحديثة في الإدارة على تنفيذ التمرينات المستمرة التي تحاكي حالة الأزمة، وذلك لاكتساب الخبرة في التعامل مع الأزمة والتنسيق بين مختلف الأطراف؛ ففي كثير من المنظمات تنطلق أجراس التحذير من الحريق من وقت إلى آخر، ويتم تنفيذ عمليات الإجلاء دون أن يكون هناك حريق حقيقي، ولكن للتأكد من الجاهزية.

كما أن التمارين تساعد المنظمة في التعرف على نقاط القصور في خطة إدارة الأزمة فتعمل بالتالي على إصلاح تلك الأوجه، وإدخال التعديلات المناسبة على خطة إدارة الأزمة بدلا من الانتظار حتى حدوث أزمة حقيقية، يتم خلالها اختبار مدى صلاحية خطة إدارة الأزمة ونقاط القوة والضعف فيها.

وتساعد التمارين، وخصوصا تلك التي تنفذ في موقع الأزمة المحتملة التي تشارك فيها الجهات الحكومية والمجتمعية المعنية في رفع مستوى الأداء عند الاستجابة للأزمات الفعلية. كما تساعد التمارين في اكتشاف الأعطال والعيوب في المعدات والتجهيزات وتجعل الأفراد المشاركين في الاستجابة للأزمة أكثر إدراكا ومعرفة بالأدوار التي يلعبونها عندما تقع الأزمات. وبدون التدريب والتمارين يمكن أن تصبح خطة مواجهة الأزمات غير ذات جدوى .

ج. الصيانة:

تحتاج المعدات المختلفة التي تتطلبها عمليات مواجهة الأزمة كالسيارات والقوارب وأجهزة الاتصال وأجراس الحرائق مثلا إلى الصيانة Maintenance الدورية وربما التغيير. ومن الخطأ أن يترك كل ذلك إلى وقت حدوث الأزمة.

ضاحي خلفان يترأس اجتماع اللجنة العليا لإدارة الأزمات العمالية

دبي في 27 سبتمبر 2010 / وام /

تنفيذا لتوجيهات الفريق سمو الشيخ سيف بن زايد آل نهيان وزير الداخلية ترأس سعادة الفريق ضاحي خلفان تميم القائد العامل شرطة دبي في قاعة الاجتماعات بالقيادة العامة لشرطة دبي اجتماع اللجنة العليا لإدارة الأزمات العمالية على مستوى الدولة وفرق عمل إدارة الأزمات العمالية لكل إمارة بحضور اللواء سالم محمد المزروعي مدير عام العمليات المركزية واللواء محمد أحمد المري مدير الإدارة للإقامة وشؤون الأجانب بدبي رئيس فريق عمل إدارة الأزمات العمالية في دبي

وإبراهيم العابد المدير العام للمجلس الوطني للإعلام، وحميد راشد بن ديماس القائم بأعمال المدير العام بوزارة العمل، وباقي أعضاء اللجنة. ورحب سعادة الفريق ضاحي خلفإن تميم بالأعضاء الجدد في اللجنة متمنيا لهم التوفيق والنجاح لما فيه مصلحة الوطن. وأشاد سعادة القائد العام لشرطة دبي في الوقت نفسه بالأعضاء السابقين وبما قدموه من مقترحات وإسهامات ساعدت اللجنة في القيام بالمهام المنوطة بها بشكل فعال يحقق توجيهات القيادة الرشيدة مما انعكس إيجابا في انخفاض الإضرابات العمالية على مستوى الدولة وتوفير وتنفيذ عدد من المبادرات العملية التي تضمن حقوق العمال خاصة فيما يتصل بتأخير تسديد الأجور ..منوها في هذا الصدد بالاجراءات التي اتخذتها وزارة العمل، وخاصة نظام حماية الأجور، وما حققه من نتائج ايجابية على صعيد حفظ حقوق العمال، وتنظيم سوق العمل، والحد من أية مخالفات في هذا المجال ..وشدد على ضرورة المتابعة الدقيقة من قبل لجان التفتيش لمنع أية انتهاكات أو مخالفات. وأطلع سعادة الفريق ضاحي خلفإن تميم مع أعضاء اللجنة على نتائج أعمال الفرق الميدانية في كل إمارة وفرق التفتيش العمالي خلال الثمانية شهور الأولى من العام الجاري ..مشيدا بانخفاض الاضطرابات العمالية وزيارات فرق التفتيش لمواقع سكن العمال والتزام الشركات بالمعايير المطلوبة. وأمر سعادته بتوثيق الزيارات وإعداد تقرير متكامل عن مدى التزام الشركات، والقيام بحملة توعوية بالتعاون مع الجهات المختصة تحت شعار: "أعط الأجير أجره قبل أنيجف عرقه" لضمان حقوق العمال والحد من الإضرابات العمالية واستغلال جميع وسائل الاتصال؛ لتوصيل أهداف الحملة إلى جميع شرائح المجتمع ..مشيدا بالحملة التي قام بها فريق عمل إمارة دبي بالتعاون مع وزارة العمل للشركات المخالفة التي خرجت بنتائج متميزة أثبتت أن اللجنة تمضي قدما في الحد من هذه الظاهرة على مستوى الدولة.

وأكد سعادة رئيس اللجنة العليا لإدارة الأزمات العمالية على مستوى الدولة أهمية عمل اللجنة في حل القضايا العمالية، والحرص على عدم تطورها، أو استغلالها، والعمل على معالجة جميع تلك المشاكل بأسلوب حضاري، وبتراض مع جميع الأطراف: "العمال وأصحاب الشركات" ونشر ثقافة اجتماعية وأمنية وتوعية أصحاب الشركات والمؤسسات الخاصة بأهمية توفير الحياة الكريمة للعمال

والالتزام بحقوقهم. واعتمد سعادة الفريق ضاحي خلفإن تميم منهجية مواجهة الإضرابات العمالية التي قدمها اللواء سالم المزروعي بخصوص تفعيل إجراءات تفتيش سكن العمال وآليات التفتيش للوصول إلى الحلول الجذرية للقضاء على الاضطرابات العمالية، وأسبابها بالتعاون مع جميع الجهات ذات الاختصاص.

وأشار سعادة حميد بن ديماس إلى أهمية توثيق علاقات الشراكة بين وزارة العمل وفرق التفتيش والجهات ذات الاختصاص في كل إمارة؛ لأهمية دور النهج الوقائي في توعية أرباب العمل والعمال، وتوصيل المعلومة القانونية للطرفين بما يساعد اللجنة على القيام بدورها لتقوية أواصر التعاون والتنسيق بين اللجنة والشركات والعمال ومما يساعد على إحقاق الحق وتطبيق القانون وتعريف الجميع بواجباتهم.

http://wam.org.ae/

تدريب (2)



عزيزي الدارس:

1. ما هي الأزمات التي يمكن أن تشير إليها الزيادة في شكاوى العملاء وتعد مؤشرا على أزمات قادمة، ما هي تلك الأزمات في تقديرك؟
2. ما هي إشارات الإنذار المبكر التي قد تشير إلى "قيام عصابة بسرقة مبلغ مالي كبير من أحد البنوك تحت تهديد السلاح"؟
3. ما هو الجانب الأكثر أهمية من وجهة نظرك: الوقاية من الأزمات أم التحضير للأزمات؟

5. مرحلة الأزمة

عزيزي الدارس: يصف الخبراء الأزمة بأنها حدث سلبي يمكن أن يدمر المنظمة، أو يلحق الضرر بها. ومع أنه يمكن منع حدوث الكثير من الأزمات، إلا انه لا يمكن منع حدوث كل الأزمات مهما بلغت درجة استعداد المنظمة. وإذا كانت الأحداث السارة تأتي بالتدريج كما يقولون، فإن الأحداث السيئة تأتي فجأة. وما يحدث عادة هو أن فشل المنظمة في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر في المرحلة السابقة على الأزمة يجعل التهديد يدخل مرحلة الحضانة Incubation حيث ينمو ويتطور ويتفاعل مع النظم الأخرى داخل المنظمة. وتبدأ مرحلة الأزمة بحدث يمثل نقطة تحول ويعمل كمعجلTrigger.

وتتركز مهام المواجهة في هذه المرحلة في الآتي:

1.5. الاعتراف بالأزمة :

سواء أكانت منظمات الأعمال تدير أزماتها بالمنهج الاستباقي الذي يقوم على الوقاية والاستعداد، أو بمنهج رد الفعل الذي ينتظر حدوث الأزمات، ثم يبدأ في العمل على حلها، فإنه من المهم للمسئولين التنفيذيين في مؤسسات الأعمال الاعتراف بالأزمات عند حدوثها حتى لا تخرج عن السيطرة . لكن ذلك ليس ما يحدث دائما. فعلى سبيل المثال، فإن مشكلة دواسات السرعة في بعض أنواع السيارات التي تنتجها شركة تويوتا اليابانية (انظر الوحدة الثانية) بدأت تطفو على السطح منذ سنوات. ورغم ما حملته البوادر الأولية من مؤشرات إلى أزمة كبيرة قادمة، إلا أن خبراء الأزمات يرون أن الشركة تباطأت كثيرا في الاعتراف بالمشكلة؛ مما جعلها تنمو وتتطور حتى تحولت إلى أزمة كبيرة .

وكما أن هناك أسباباً كثيرة قد تجعل المنظمة غير قادرة على اكتشاف إشارة الإنذار المبكر في المرحلة السابقة إلى الأزمة، فإن هناك الكثير من العوامل التي تجعل المنظمات تتردد في الاعتراف بالأزمة في الوقت المناسب عندما تحدث. ففي حالة شركة تويوتا مثلاً، فإن حقيقة أن الشركة اعتمدت في نموها وصعودها إلى المرتبة الأولى بين صناع السيارات في العالم على بناء سمعة لنفسها كمصنع للسيارات التي يمكن الاعتماد عليها مثل كاميري وكارولا قد خلق ربما انطباعا

خاطئا لدى قيادة الشركة بأنها غير معرضة للأزمة، وأنها تفاخر غيرها بالجودة العالية ولا يمكن أن تأتيها أزمة من ذلك الباب.

2.5. الاتصال الفعال:

يتم بمجرد حدوث الأزمة الاتصال بسرعة بالأطراف المعنية، وإمدادهم بالمعلومات الأولية التي لابد أن تكون واضحة وكاملة قدر الإمكان. وكحد أدنى لا بد أن يقدم الطرف الذي يقوم بالاتصال اسمه والرقم الذي يمكن الاتصال به عليه والبيانات الأساسية الخاصة بالأزمة. وفي العادة، فإن الشخص الذي يقوم بالتبليغ عن الأزمة الطارئة يتصل بخط ساخن يعمل على مدار 24 ساعة، ويقوم الأخير بدوره بالاتصال بقائد فريق الأزمات الأساسي، أو الاحتياطي. ثم يتم الاتصال بعد ذلك بالشخص الذي أبلغ عن الأزمة للحصول على تفاصيل أكثر حول ما حدث بالضبط، السبب لما حدث، إذا كان قد أصبح معروفاً، وهل كان ما حدث مقصودا أو غير مقصود، والمتأثرين بالحادث وما تم معرفته عنهم، وما الذي يتم عمله ومن قبل من.

وعلى ضوء المعلومات التي يتم جمعها يتولى قائد فريق الأزمات تقييم الوضع وتحديد مدى الحاجة لتدخل فريق الأزمة، وبأي قدر، والجانب أو الجوانب التي يتم التركيز عليها في التدخل. ويتولى قائد فريق الأزمات بحسب ما تتطلبه الحاجة إرسال تنبيه إلى أعضاء فريق الأزمة عن طريق مركز الاتصالات يخبرهم بوقوع الأزمة، وإعداد رسالة لفريق الأزمة تحوي المعلومات التي تم جمعها، ودعوة الفريق لاجتماع فوري بعناصره الأساسية والاحتياطية.

ومن المهم أن يعمل فريق إدارة الأزمة على تشخيص الأزمة، إذا لم تكن الأزمة قد شخصت في مرحلة التحضير للأزمة. وكما تبين أزمة دواسة البنزين التي واجهتها شركة تويوتا، فإن الخطأ في التشخيص يقود إلى الخطأ في المعالجة، وهو ما يقود إلى استفحال الأزمة أكثر فأكثر. وما على الإنسان سوى أن يتخيل تكلفة استرجاع تويوتا لملايين السيارات لمعالجة مشكلة بساط أرضية السيارة ليتم الاكتشاف بعدها أن المشكلة لم تكن في البساط بل في الدواسة ذاتها.

جونسون و جونسون وأزمة قاتل الألم

في أكتوبر 1982 توصلت التحقيقات في الوفاة المفاجئة لـ 7 أشخاص في منطقة شيكاجو إلى أن كلاً منهم قد توفي بعد تناول كبسولة تيلانول ذو القوة المضافة Tylenol Extra Strength (المعروف بقاتل الألم Pain Killer) والذي تنتجه شركة جونسون وجونسون Johnson & Johnson وتصل حصته في سوق مسكنات الألم إلى حوالي 37٪.

بمجرد الربط بين الوفيات وتيلانول، قامت شركة جونسون وجونسون أعمالا لمبدأ سلامة الأشخاص، أولا بإرسال تحذير إلى الموزعين والمستشفيات، وأوقفت الإنتاج والإعلانات عن المنتج، ثم أعلنت عن الاسترجاع الفوري لتايلنول من كل أنحاء الولايات المتحدة وبإجمالي 31 مليون علبة بتكلفة تزيد على 100 مليون دولار وخصصت خطأ ساخنا مجانيا للزبائن للاتصال والاستفسار، وآخر للصحفيين.

كشفت التحقيقات التي تم إجراؤها أن عددا من علب التيلانول، تم العبث بها وإخراج بعض الكبسولات منها، وحشوها بمادة سيانيد البوتسيوم Potassium Cyanide القاتلة وإعادتها إلى رفوف الصيدليات. وحيث أن الوفيات جميعها حدثت في منطقة في شيكاجو، وأن العلب التي تم العبث بها تم تصنيعها في أكثر من مصنع، فقد استبعد المحققون أن يكون العبث قد تم في مركز التصنيع، وتوصلوا إلى أن العبث قد تم في شيكاجو ذاتها.

أسست جونسون و جونسون علاقات جيدة مع وكالة التحقيقات الفدرالية الأمريكية، إدارة الغذاء والدواء، وشرطة شيكاجو وذلك لتتمكن الشركة من المشاركة في البحث عن الشخص المسئول عن العبث بعلب التيلانول ووضع السم فيها، وخصصت الشركة 100 ألف دولار كجائزة لمن يدلي بمعلومات تؤدي إلى توقيف وإدانة الفاعل.

أعادت جونسون وجونسون تقديم الدواء في علب مغلفة، ومغطاة بطريقة تقاوم العبث ليصبح تيلانول أول منتج دوائي يستخدم تغليفا مقاوما للعبث. كما قامت الشركة بتشجيع المستهلكين على شراء تايلنول عن طريق إعطائهم كوبونات coupons قيمة كل واحد 2.50 دولار يتم استخدامها عند شراء الدواء، وقام 2250 من بائعي تايلنول بتقديم شروح حول الدواء للعاملين في المجال الطبي بهدف استعادة ثقتهم في

المنتج.

قادت الأزمة إلى إصلاح الطريقة التي يتم بها تغليف الأدوية التي تباع في الصيدليات بدون وصفات طبية. كما قادت أيضاً إلى إصلاحات في القوانين الاتحادية الخاصة بالعبث بالمنتجات. وفي عام 1989 أقرت إدارة الغذاء والدواء الأمريكية معايير وطنية لكل أنواع الأدوية التي تباع بدون وصفات طبية تقضي بأن يكون تغليف تلك الأدوية مقاوماً للعبث.

رغم أن حصة تيلا نول في السوق انخفضت إلى حوالي 8٪ خلال الأزمة ورغم أن هناك من افترض أن الشركة لن تبيع مرة أخرى دواء يحمل ذات الاسم، إلا أن جونسون وجونسون استعادت حصتها في سوق الدواء خلال أقل من عام بفضل الطريقة التي اتبعتها في الاستجابة للأزمة ووضعها لسلامة الأشخاص أولا وقبل اعتبارات الربح أو الخسائر المالية التي يمكن أن تلحق بالشركة .

حظيت الطريقة الأمينة والصادقة التي تعاملت بها شركة جونسون وجونسون مع الأزمة بتغطية إيجابية في الصحافة الأمريكية

رغم أن جونسون و جونسون مرت بأزمات أخرى إلا أنها لم تستجب لها بنفس الطريقة، ولذلك أصبحت الطريقة التي استجابت بها الشركة لأزمة تيلانول في عام 1982 حالة يتم تدريسها في الكثير من الجامعات حول العالم.

علبة تيلانول بعد الأزمة — علبة تيلانول قبل الأزمة





3.5. احتواء الأضرار :

يركز فريق إدارة الأزمة في استجابته للأزمة على الأولويات التالية بحسب الترتيب التالي:

أ. الحفاظ على حياة الأشخاص وسلامتهم والتقليل من فرص حدوث إصابات أو وفيات أخرى.

ب. حماية البيئة.

ج. حماية أصول وممتلكات المنظمة.

د. استئناف أنظمة وإجراءات العمل الهامة.

ه. تخفيض فترة تعطل الأعمال.

و. التقليل من الأضرار التي يمكن أن تلحق بسمعة المنظمة.

ز. الحفاظ على تواصل مباشر مع العملاء.

6. المرحلة اللاحقة للأزمة:

عزيزي الدارس:

تتسم هذه المرحلة بانتهاء مرحلة تصاعد الأزمة وليس بالضرورة بانتهاء آثار ومخلفات الأزمة، وتتراجع في المرحلة اللاحقة للأزمة أهمية الأزمة في أجندة الإدارة بشكل كبير بحيث لا تعود تحظى إلا بقدر قليل من اهتمام القيادات والمدراء.

وتتضمن خطوات المرحلة التالية للأزمة التالي:

1.6. استعادة النشاط:

وتعمل إدارة الأزمة خلال هذه المرحلة على استعادة المنظمة لنشاطها بأسرع وقت ممكن. والمقصود باستعادة النشاط Recovery استعادة المنظمة لما تم فقده سواء أكان محسوسا أو غير محسوس. وتتضمن المرحلة تركيز الإدارة على العمليات الداخلية للمنظمة وعلى علاقاتها الخارجية مع أصحاب المصلحة.

2.6. التعلم:

يقولون "الكوارث لا تسبب النتائج بل النتائج هي الكوارث"، فحدوث الزلازل والبراكين ليست كوارث في حد ذاتها ولكن الكوارث هي الآثار التي تتركها على الإنسان والبيئة والنشاط الإنساني. ولا يمكن النظر إلى الآثار المختلفة للزلال والبراكين والأعاصير والأزمات بمختلف أنواعها على أنها سيئة ككل. فالأزمات تمثل مخاطر وفرصا للنمو والتحول في آن واحد. وإذا تمكن المجتمع أو المنظمة من الاستفادة من الأزمة في تطوير أنظمة الوقاية أو التخفيف من آثارها مستقبلا، فإن الأزمة تكون قد تركت أثراً ايجابياً.

شكل رقم (4-11) الأخطاء التي ارتكبتها شركة تويوتا اليابانية في إدارة أزمة دواسة البنزين (انظر وصف الأزمة في الوحدة الثانية)
إنكار الأزمة لشهور عديدة وبالتالي زيادة الأضرار التي لحقت بالشركة وسمعتها جراء الأزمة.
تعدد المصرحين باسم الشركة في الولايات المتحدة والتصريحات التي أصدروها مع ما تركه ذلك من إرباك لدى ملاك السيارات .
استمرار إعلانات تويوتا التي تتحدث عن الجودة والموثوقية وإمكانية الاعتماد على السيارات التي تنتجها لفترة خلال مرحلة الأزمة.
صمت المركز الرئيسي لفترة طويلة ورفض الرد على طلبات واستفسارات وسائل الإعلام.
ظهور متحدث باسم الشركة في المركز الرئيسي بعد طول انتظار وهو يرتدي قناعاً ضد التلوث يغطي معظم وجهه.
التدرج في نقل الأخبار السيئة.
تحولت إدارة تويوتا للأزمة إلى أزمة بحد ذاتها.

وتتضمن مرحلة التعلم من الأزمة التفكير فيما حدث وفي الطريقة التي تم الاستجابة بها، وما تم عمله بشكل ملائم، وما تم عمله بشكل غير ملائم وعلى أساس أن يتم التعلم بمعزل عن إلقاء اللوم. والهدف من التعلم هو تحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة، وبما يؤدي إلى تصميم وتطوير برامج الإصلاح المناسبة بما في ذلك إعادة النظر في خطة إدارة الأزمات.

ومن المهم عدم الانتظار طويلا بعد حدوث الأزمة لبدء عملية التعلم، لأن المنظمة بمرور الوقت يمكن أن تفقد الدافعية لتقييم ما حدث والتعلم منه. وكحد أدنى لابد أن تقيم المنظمة الطريقة التي تم بها الاستجابة للأزمة، وتحديد التغييرات المطلوب إدخالها على خطة إدارة الأزمة.

ولا يقتصر التعلم على المنظمة فقط بل يمتد إلى خارجها. فالجهات الحكومية المنظمة لإحدى الصناعات تعمل بعد الأزمات على التعلم مما حدث بهدف مراجعة القواعد المنظمة.

3.6. التهيئة للتغيير:

تعمل المنظمة خلال هذه المرحلة على التهيئة للتغيير، وخصوصا إذا كان التغيير يتضمن إعادة هيكلة أو حدوث تغيير في الثقافة. وكلما كان التغيير كبيرا استدعى ذلك بذل الكثير من الجهود لتهيئة العاملين وأصحاب المصلحة.

4.6. التغيير:

إذا لم تود الأزمة بحياة المنظمة، فإن الاحتمال الأقرب للحدوث هو أنها ستجعلها أقوى. فكثير من مؤسسات الأعمال مرت بأزمات وتمكنت بفضل الإدارة القادرة من جعل الأزمة قوة دفع نحو النمو والتطور والازدهار. وبشكل عام، فإن الأزمات، وبغض النظر عن حجمها، تقود إلى تغييرات قد تكون واسعة أو محدودة. وعلى سبيل المثال، فإن الأزمة المالية العالمية (2007-2010) قد جعلت الاتحاد الأوروبي يعيد النظر في التشريعات الخاصة بالرقابة على أسواق المال، ويعمل على تنفيذ إصلاحات "ستدخل تحولا أساسيا في طريقة الرقابة على البنوك والبورصات وشركات التأمين اعتبارا من عام 2011."

البرلمان الأوروبي يوافق على تشريعات الرقابة المالية التاريخ : 2010/09/30
بروكسل - 22 - 9 (كونا) -- وافق البرلمان الأوروبي اليوم على مجموعة من التشريعات من شأنها أن تشدد الرقابة على أسواق المال في دول الاتحاد الأوروبي. وجاء في بيان للبرلمان الأوروبي اليوم أن "مجموعة الإصلاحات ستدخل تحولا أساسيا في طريقة الرقابة على البنوك والبورصات وشركات التأمين اعتبارا من عام 2011". ومن المقرر أن يتم بمقتضى تلك التشريعات إنشاء ثلاث سلطات رقابية، لتحل مكان اللجان الرقابية الحالية، إلى جانب إنشاء هيئة للإنذار ضد المخاطر مهمتها الرقابة والإنذار ضد المخاطر التي تحيط بالاقتصاد الأوروبي. من جانبه رحب رئيس البرلمان الأوروبي جيرزي بوزيك باعتماد اللائحة الجديدة قائلا: "لقد أسهمنا في الحماية من الأزمات المالية بالمستقبل، ولدينا التزام قوي بتقديم نظام رقابي يتمتع بالكفاءة والقوة، وأنا راض عن تولي البرلمان الأوروبي زمام المبادرة بالتوصل إلى حل أوروبي حقيقي". (النهاية)

7. الأسئلة الموضوعية:

عزيزي الدارس:

اختر إجابة واحدة لكل سؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. يعتبر منهج رد الفعل في إدارة الأزمات المنهج:

أ. الأفضل. ب. الأوحد. ج. الأكثر تقليدية. د. كل ما سبق.

2. في حين يركز المنهج الاستباقي على مواجهة الأزمة قبل، وأثناء، وبعد حدوثها فإن منهج رد الفعل يركز على:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة. ب. مرحلة الأزمة.

ج. قبل وأثناء حدوثها. د. كل ما سبق.

3. تعرف المعلومات بأنها:

أ. البيانات الأولية التي تم التأكد من صحتها.

ب. البيانات الأولية التي لم يتم التأكد من صحتها.

ج. ما هو معلوم ويكمن في عقول وكفاءة الأشخاص.

د. كل ما سبق.

4. تلعب المعلومات دوراً مهماً في:

أ. تحديد المخاطر. ب. تطوير أنظمة الإنذار المبكر.

ج. منع حدوث الأزمات. د. كل ما سبق.

5. تتضمن عملية مواجهة الأزمة في المرحلة السابقة على حدوثها:

أ. تقليل الأضرار. ب. استعادة النشاط.

ج. التحضير والوقاية. د. التعلم من الأزمة.

6. تكون المنظمة في خطر كبير عندما يكون:

أ. احتمال حدوث الأزمة منخفضاً والتأثير المتوقع مرتفعاً.

ب. احتمال حدوث الأزمة مرتفعاً والتأثير المتوقع مرتفعاً.

ج. احتمال حدوث الأزمة منخفضاً والتأثير المتوقع منخفضاً.

د. كل ما سبق.

7. تعمل المنظمات على التحضير لمواجهة الأزمات التي تتصف بـ:

أ. احتمال حدوث منخفض ومعدل تأثير مرتفع.

ب. احتمال حدوث مرتفع واحتمال تأثير مرتفع.

ج. احتمال حدوث منخفض واحتمال تأثير منخفض.

د. كل ما سبق.

8. يتم ترتيب الأزمات التي تحضر المنظمة لمواجهتها وفقا لدرجة:

أ. التأثير المتوقع على المنظمة. ب. احتمال الحدوث.

ج. التاريخ المتوقع للحدوث. د. كل ما سبق.

9. تقيس أنظمة الإنذار المبكر:

أ. الانحرافات في أوضاع المنظمة. ب. كفاءة أعضاء الاتحاد الدولي لكرة القدم.

ج. مهارات القيادات الإدارية. د. كل ما سبق.

10. أفضل الطرق لمواجهة الأزمات هي:

أ. التخفيف من أضرارها عندما تقع. ب. التحضير لها.

ج. الوقاية منها. د. كل ما سبق.

8- الخلاصة:

عزيزي الدارس، المقصود بمواجهة الأزمة هو إدارتها خلال المراحل المختلفة في دورتها الحياتية وذلك من خلال اتخاذ الخطوات والإجراءات المناسبة في كل مرحلة من المراحل. وتلعب المعلومات دورا مهماً في إدارة الأزمة، سواء في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر، أو في تحديد المخاطر وتطوير أنظمة الإنذار المبكر أو في إعداد السيناريوهات الخاصة بكل أزمة.

وبالنسبة لمواجهة الأزمة في مرحلة ما قبل حدوثها فتتضمن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر ومنع حدوث الأزمات، وتحديد الأزمات المحتملة، وإعداد خطط إدارة الأزمات، والاستعداد الدائم من خلال التدريب والتمرين والصيانة للتجهيزات والمعدات.

وتعمل المنظمة خلال مرحلة الأزمة على الاعتراف بها، والاتصال الفعال بالأطراف الداخلية والخارجية ذات الصلة بالأزمة، واحتواء الأضرار الناتجة عن الأزمة.

أما في المرحلة اللاحقة للأزمة فإن المنظمة تعطي أولوية لاستعادة النشاط إلى ما كان عليه قبل الأزمة، وحين يتحقق لها ذلك فإنها تعمل على تقييم أدائها خلال مرحلة الأزمة بهدف استخلاص الدروس مما حدث، والتعرف على مواطن القوة والضعف. وتعمل المنظمة بعد ذلك على تحديد التغييرات المطلوبة، سواء في خطة إدارة الأزمة أو في هيكل المنظمة ككل، وتهيئة الأجواء للتغيير، ثم وضع التغييرات المطلوبة موضع التطبيق.

9- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، لقد درسنا في هذه الوحدة أهمية المعلومات في إدارة الأزمة والخطوات المختلفة التي تقوم بها المنظمات خلال مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة الأزمة، والمرحلة اللاحقة للأزمة. أما في الوحدة التالية فسندرس الاستراتيجيات المختلفة التي تتبعها المنظمات في مواجهة الأزمات. وإذا كان ما تم دراسته في هذه الوحدة يمثل ما ينبغي أن تقوم به المنظمة في إدارتها لأزمات الحاضر والمستقبل، فإن ما سيتم دراسته في الوحدة التالية يمثل بعض البدائل التي اتبعتها المنظمات في الماضي، وما زالت تتبعها في الحاضر لمواجهة الأزمات على صعيد الممارسة التي قد تختلف كليا أو جزئيا عن النموذج المثالي.

10- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

تواجه المنظمات التي تتبع منهج رد الفعل في مواجهة الأزمات العديد من المخاطر ومن أهم تلك المخاطر عدم قدرتها على البقاء والاستمرار. وتشير الدراسات إلى أن المنظمات التي تتبع المنهج الاستباقي في إدارة الأزمات تستعيد نشاطها بسرعة تفوق بـ2.5 مرة تلك المنظمات التي تتبع منهج رد الفعل.

التدريب (2):

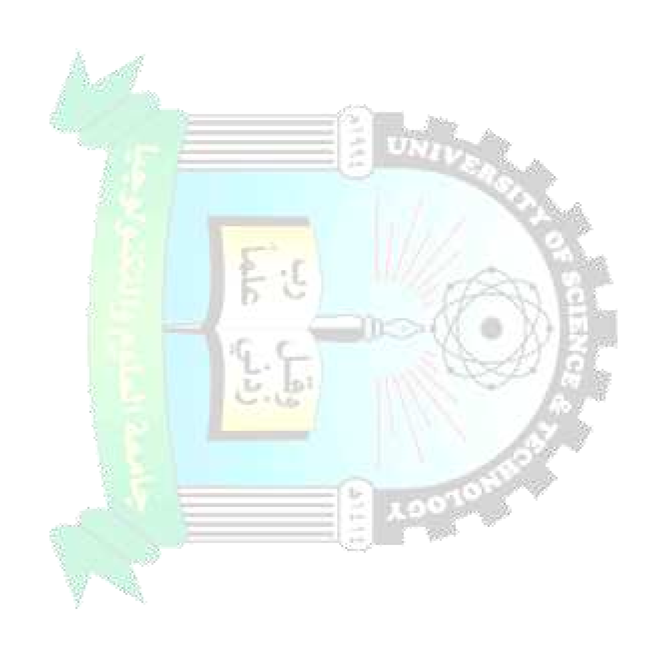
1. يمكن أن تكون الزيادة في شكاوى العملاء في شركة أو مؤسسة معينة مؤشرا على أزمة قادمة في جودة المنتج أو في العلاقة مع العملاء.
2. تردد عناصر مشبوهة على البنك في الأيام السابقة على السرقة، حدوث سرقات مشابهة خلال الأسابيع والشهور الماضية.
3. منع حدوث الأزمات هو بالتأكيد أكثر أهمية من الاستجابة لها ويفترض أن توجه المنظمة الكثير من الجهود لمنع الأزمات لكن ما يحدث في الواقع وفقا للكثير من الدراسات هو أنَّ الكثير من المنظمات تركز على الاستجابة أكثر مما تركز على الوقاية.

إجابة الأسئلة الموضوعية:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ج	أ	أ	أ	ب	ج	د	أ	ب	ج



الاستراتيجيات الإدارية في التعامل مع الأزمة





محتويات الوحدة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

1- المقدمة:

1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس: هناك طريق علمي واضح وبين للتعامل مع الأزمات، تم توضيح معالمه في الوحدة الرابعة. لكن الواقع في بعض منظمات الأعمال أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية يتسم بالتنوع. وعندما تحدث الأزمات تختلف الاستراتيجيات التي تتبعها تلك المنظمات في التعامل معها تبعا لعوامل كثيرة منها نوع القيادة وثقافة المنظمة وبيئة العمل وغيرها. وتناقش في هذه الوحدة- **عزيزي الدارس**- الاستراتيجيات الإدارية الشائعة في التعامل مع الأزمات سواء أكانت تلك الاستراتيجيات قديمة أو حديثة علمية أو غير علمية.

1 -2. أهداف الوحدة:



ستصبح عزيزي الدارس بعد الانتهاء من هذه الوحدة قادرا على أن:

1. تشرح الاستراتيجية
2. تحلل أنواع الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الأزمات
3. تحلل أنواع الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات
4. توضح خطوات الاستراتيجية العلمية للتعامل مع الأزمات

1 -3. أقسام الوحدة:

استراتيجيات التعامل مع الأزمة: ويستعرض هذا القسم مفهوم الاستراتيجية وأنواع الاستراتيجيات القديمة والحديثة

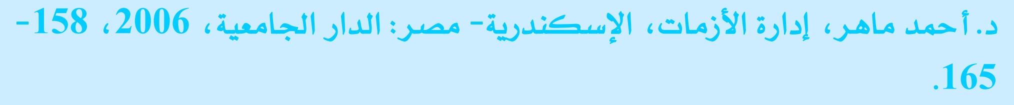
الاستراتيجيات القديمة: ويدرس هذا القسم ما يسمى بالاستراتيجيات القديمة في إدارة الأزمات.

الاستراتيجيات الحديثة في التعامل مع الأزمات: ويشرح هذا القسم ما يطلق عليه بالاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات

خطوات الاستراتيجية العلمية للتعامل مع الأزمة: ويتم في هذا القسم شرح الخطوات الست للاستجابة للأزمة

1 -3. قراءات مساعدة:

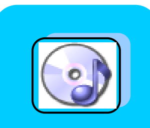




د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2006، 158-165.

د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، عمان- الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، 269-299

1 -5. وسائط مساندة:



- عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.
- موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر.



2. مفهوم الاستراتيجية.

تعرف الاستراتيجية Strategy بأنها: "خطة عمل يتم تصميمها؛ لتحقيق هدف معين." وتعرف كذلك بأنها الخطط والطرق التي يتم إتباعها لتحقيق الأهداف عادة على المدى البعيد.وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك Tactic في أن التكتيك يتميز بالجزئية وعدم الثبات ويتصل بالبرامج والخطط المرحلية والفرعية، في حين تتميز الاستراتيجية بالكلية والثبات النسبي وتحقيق الهدف العام بطريقة تكاملية.

وتعرف الاستراتيجية في إدارة الأعمال بأنها "الأهداف والغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ووسائل تحقيق تلك الأهداف على المدى الطويل على ضوء معطيات البيئة التي تعمل فيها."ويمكن النظر إلى الاستراتيجية على أنها كسب المعركة بالنسبة للجيش وتحقيق الربح بالنسبة للمنظمة، في حين أن التكتيك يتصل بالبرامج والأنشطة الجزئية التي يتم توظيفها من قبل الجيش أو إدارة المنظمة لتحقيق الهدف.

والمقصود باستراتيجيات التعامل مع الأزمة هي الرؤى والخطط والمبادئ والمنطلقات والأساليب والوسائل التي يتم إتباعها في إدارة الأزمات التي تتصف بالثبات النسبي. وهناك نوعان من استراتيجيات التعامل مع الأزمات(انظر الشكل رقم (5-1)) الأول: تقليدي يرتبط بالماضي وظروفه ومؤسساته وفلسفات تلك المؤسسات؛ والثاني: حديث يرتبط بالعصر الذي نعيش فيه وبالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والمعرفية التي يشهدها. ونستعرض- **عزيزي الدارس**- في القسم الثالث: الاستراتيجيات التقليدية للتعامل مع الأزمات، وفي القسم الرابع: الاستراتيجيات الحديثة، وفي القسم الخامس الاستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات.

شكل(5-1)يوضح الاستراتيجية التقليدية والحديثة لمواجهة الأزمة

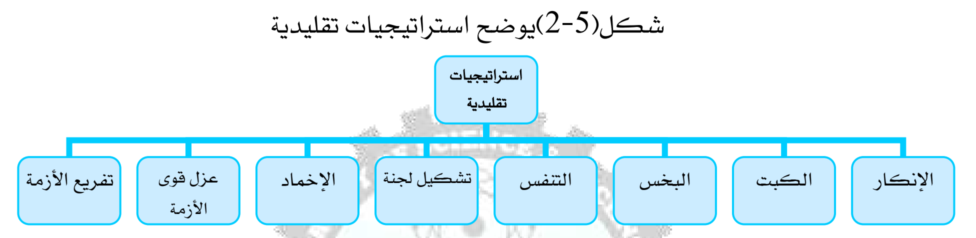
استراتيجيات تلقليدية لمواجهة الأزمات
- الإنكار
- الكبت
- البخس
- التنفيس
- تشكيل لجنة
- الإخماد
- عزل قوى الأزمة
- تفريغ الأزمة

استراتيجيات حديثة لمواجهة الأزمات
- الفريق المتكامل
- الإحتياطي التعبوي
- المشاركة الديمقراطية
- احتواء الأزمة
- تصعيد الأزمة
- تفريغ المضمون
- تدمير الأزمة
- تفتيت الأزمة
- الوفرة الوهمية
- ركوب الأزمة

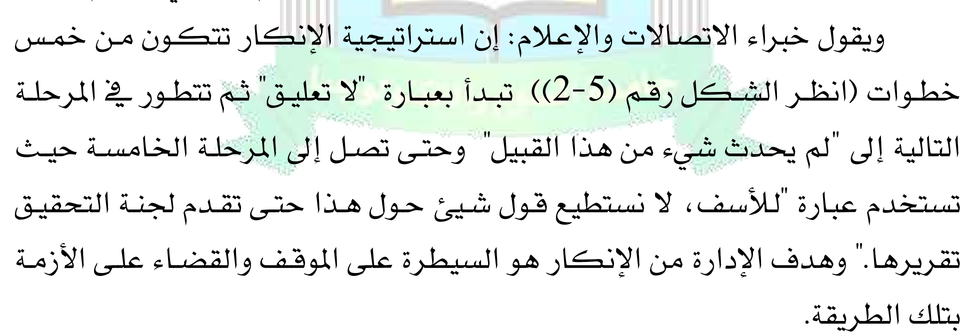
3. استراتيجيات تقليدية:

هناك العديد من الاستراتيجيات التقليدية التي استخدمت في الماضي التي ما زالت متبعة في وقتنا الحاضر وخصوصا في بعض المنظمات والمجتمعات التي لم تشهد تغييرات سياسية واقتصادية واجتماعية كبيرة. وأهم تلك الاستراتيجيات هي: الإنكار؛ الكبت؛ البخس؛ التنفيس؛ تشكيل لجنة؛ الإخماد؛ عزل قوى الأزمة؛ وتفريغ الأزمة.

شكل(5-2)يوضح استراتيجيات تقليدية



1.3. الإنكار.

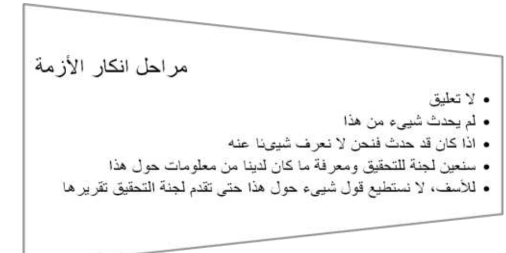


تقوم هذه الاستراتيجية التي يستخدمها المديرون المستبدون على إنكار وجود الأزمة والتعتيم الإعلامي على تفاصيلها واعتبارها مجرد فقاعات هوائية. ويتم إنكار الأزمة، لأن المديرين يرون أن ظهورها يقلل من قدراتهم أو يسيء إليهم.



ويقول خبراء الاتصالات والإعلام: إن استراتيجية الإنكار تتكون من خمس خطوات (انظر الشكل رقم (5-2)) تبدأ بعبارة "لا تعليق" ثم تتطور في المرحلة التالية إلى "لم يحدث شيء من هذا القبيل" وحتى تصل إلى المرحلة الخامسة حيث تستخدم عبارة "للأسف، لا نستطيع قول شيئ حول هذا حتى تقدم لجنة التحقيق تقريرها." وهدف الإدارة من الإنكار هو السيطرة على الموقف والقضاء على الأزمة بتلك الطريقة.

شكل(5-3)يوضح مراحل إنكار الأزمة



وتعتبر استراتيجية إنكار الأزمة من الأخطاء الفادحة التي قد تقود إلى نتائج خطيرة منها فقدان المؤسسة المعنية لسمعتها وربما أيضا خسارة كبيرة في الأرواح والممتلكات. فإذا أخذنا مثلا حالة التسمم الغذائي الناتج عن الأطعمة المعلبة فإن إنكار الشركة المصنعة للغذاء للأزمة يمكن أن يؤدي إلى حدوث المزيد من حالات التسمم. وفي حال المنشئات الصحية فإن إنكار حدوث خطأ طبي معين قد يقود إلى المزيد من الأخطاء. وكمثال آخر، فإن إنكار شركة تويوتا للأزمة كما هو مبين في الوحدة الثانية أدى إلى المزيد من الحوادث والمزيد من الضحايا وجعل الأزمة تزداد سوءا.

2.3. الكبت:

تعمل الإدارة بموجب هذه الاستراتيجية على منع ظهور الأزمة؛ بهدف تدميرها والقضاء عليها. لكن منع ظهور الأزمة في العصر الحالي ليس فقط غير ممكن، ولكنه يمكن أيضا أن يطيح بسمعة المنظمة عند ظهور الأزمة في وسائل الإعلام إما نتيجة لتسريب قام به موظف أو لأن أحد الأطراف المتضررة حمل شكواه إلى وسائل الإعلام.

3.3. البخس:

تلجأ الإدارة، عن طريق توظيف استراتيجية البخس، إلى التقليل من أهمية الأزمة بعد أن تكون قد اعترفت بها. وتؤكد المنظمة في حالات كهذه أن الأمور تحت السيطرة وأن المسألة برمتها مجرد سوء تفاهم أو خطأ وظيفي محدود أو زوبعة في فنجان. ففي حالة تويوتا مثلاً نجد الشركة في إحدى المراحل تعترف بالأزمة ولكنها تحمل المسئولية ببساطة أرض السيارة.

4.3. التنفس:

يتم النظر إلى الأزمة بموجب هذه الاستراتيجية كبركان وتلجأ القيادة الإدارية إلى تخفيف الضغوط داخل البركان والحيلولة دون انفجاره ويتحقق لها ذلك بالتعامل مع جزئية معينة في الأزمة كتلبية أحد مطالب العمال المضربين أو بالاستماع إلى المطالب، ومناقشتها معهم.



5.3. تشكيل لجنة.

تلجـأ الإدارة أحيانـا في مواجهـة بعـض الأزمـات إلى تشـكيل اللجـان، وذلـك بهـدف الحصـول علـى المعلومـات عـن قـوى الأزمـة ودوافعهـا، والجهـات الـتي تقـف خلفها، وكذلك بهدف كسب الوقت وإضعاف قوى الأزمة. وتعتمد الإدارة في هذا الجانب على طبيعة عمل اللجان والوقت الطويل الذي تأخذه في عقد الاجتماعات وجمع المعلومات والاستماع إلى الأطراف. ومع أن اللجان التي تشكلها الإدارة قد تنتهي إلى تقديم تقارير واقتراح بعض الحلول إلا أن تلك القيادات تعمد ولكسب المزيد من الوقت إلى تشكيل لجان أخرى.

6.3. الإخماد:



ويقوم هذا الأسلوب على استخدام العنف مع قوى الأزمة بغض النظر عن الحقوق والقيم والاعتبارات الإنسانية، وبالتالي القضاء عليها بسرعة. وتتعدد أشكال العنف. فقد يتضمن نقل القيادات المحركة للأزمة إلى مدينة أخرى إذا كان الأمر متصل بمطالب عمالية، أو قد يتضمن فصل تلك القيادات أو غير ذلك من الإجراءات.

7.3. عزل قوى ا لأزمة:

تعمل الإدارة على التعرف على القوى الفاعلة في الأزمة من خلال التمييز بين القوى الصانعة، والقوى المؤيدة، والقوى المهتمة والتعرف على مصالح كل قوة وأهدافها. وتعمل الإدارة بعد ذلك على عزل القوى الصانعة عن سائر القوى الأخرى عن طريق أسلوب العصا أو الجزرة. فقد يتم استقطاب القوى الفاعلة عن طريق الترقيات أو الزيادة في المرتبات وقد يتم نفيها بعيدا.



8.3. تفريع الأزمة.

تقوم استراتيجية تفريع الأزمة على ثلاث مراحل: في المرحلة الأولى، يتم مواجهة الأزمة بعنف؛ مما يؤدي إلى تفرعها، كما يحدث في لعبة البلياردو؛ وفي المرحلة الثانية يتم وضع مسارات بديلة لكل فرع من فروع قوى الأزمة؛ وفي المرحلة الثالثة تبدأ عملية استقطاب كل فرع. ولو تخيلنا الأزمة عبارة عن قطيع من الثيران الهائجة التي تركض في أحد الشوارع، فإن نجاح مواجهي الأزمات في فتح مسارات مختلفة لتلك الثيران قد يسهل السيطرة عليها إلى حد كبير. فقوى الأزمة تعمل مثل العصي التي لا يمكن تكسيرها إذا اجتمعت. أما إذا تم تفريقها فمن السهل كشرها واحدة واحدة.



أسئلة التقويم الذاتي

؟

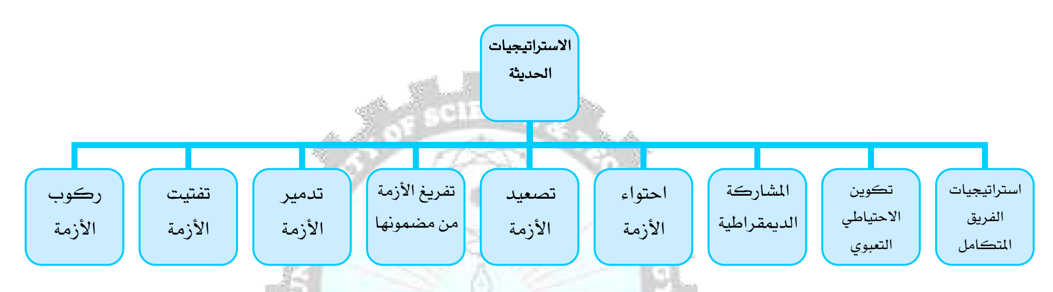
- **عرف الاستراتيجية ثم اشرح بالتفصيل الاستراتيجيات التقليدية المختلفة لمواجهة الأزمات..**

4. الاستراتيجيات الحديثة:

عزيزي الدارس :

المقصود بالاستراتيجيات الحديثة هنا هو شيوع استخدام هذه الاستراتيجيات في عصرنا الحالي وليس بالضرورة كونها علمية أو أخلاقية. وأهم الاستراتيجيات الحديثة(انظر الشكل رقم (5-4)) :الفريق المتكامل؛ الاحتياطي التعبوي؛ المشاركة الديمقراطية ؛ احتواء الأزمة؛ تصعيد الأزمة؛ تفريغ الأزمة من مضمونها؛ تدمير الأزمة؛ تفتيت الأزمة؛ الوفرة الوهمية؛ وركوب الأزمة.

شكل(5-4)يوضح الاستراتيجيات الحديثة



1.4. استراتيجية الفريق المتكامل:

المقصود باستراتيجية الفريق المتكامل هو تكوين فريق دائم، أو مؤقت يضم مختلف التخصصات لإدارة الأزمة، كما تم شرحه بالتفصيل في الوحدتين الثالثة والرابعة. ويعمل الفريق على دراسة الأزمة، وإعداد خطط المواجهة بالطرق العلمية.

2.4. تكوين الاحتياطي التعبوي:

تعمل إدارة المنظمة على تكوين احتياطي تعبوي لمواجهة الأزمة كما يحدث، مثلا، في الأزمات المتعلقة بإمدادات المواد الأولية، أو بالأزمات المالية، أو غيرها. فعلى سبيل المثال، بينت إحدى الدراسات التي أجريت بعد مرور ثلاث سنوات على أحداث 11 سبتمبر 2001م التي أثرت بشكل كبير في خطوط الطيران الأمريكية، والتي شملت أكبر عشر شركات طيران أن شركة طيران جنوب غرب Southwest Airlines لم تقم بتسريح أي موظف في أعقاب أحداث سبتمبر واستطاعت أسهمها استعادة أسعارها في السوق بشكل أسرع من أي خطوط أخرى، وتمكنت خلال فترة الدراسة من تحقيق ربح في كل فترة من الفترات الأربع التي تقسم إليها السنة المالية، ولكل سنة مالية. وعلى العكس من ذلك فإن

شركة طيران المتحدة United سرحت 20٪ من قوة العمل فيها. أما شركة شمال غرب Northwest فسرحت 18٪ من العاملين. وأرجعت الدراسة التباين في أداء الشركات العشر وقدرة شركة جنوب غرب على تجاوز الأزمة إلى قوة الاحتياطي النقدي الذي تحتفظ به الشركة.

وتنتقد هذه الاستراتيجية بسبب تعطيلها للموارد. ففي حالة شركة طيران جنوب غرب كثيرا ما تم انتقاد الشركة بسبب احتفاظها باحتياطي نقدي كبير يمكن استخدامه في التوسع وشراء شركات أخرى.

3.4. المشاركة الديمقراطية:

يتبع أسلوب المشاركة الديمقراطية في المنظمات التي تدار بالأساليب الديمقراطية.وتعمل القيادة في تلك المنظمات على خلق ثقافة الشراكة مع الأطراف المتأثرة بالأزمة بالقول وبالفعل. فالشركة التي تعطي الموظفين نسبة من الأرباح وتساهم في تنمية المجتمع الذي تعمل فيه يمكنها أن تتوقع أن يساهم المتأثرون بالأزمة، والمؤثرون فيها في جهود مواجهة الأزمة.

4.4. احتواء الأزمة:

يتم محاصرة الأزمة في نطاق محدد واستيعاب الضغوط التي تولدها، وذلك بهدف امتصاص الأزمة. ففي الأزمات العمالية مثلا قد تبدي الإدارة رغبتها في التعرف على مطالب العمال أو تطلب منهم تسمية ممثلين للدخول في مفاوضات وغير ذلك من الخطوات التي يمكنها احتواء الأزمة.

5.4. تصعيد الأزمة:

يتم إتباع استراتيجية تصعيد الأزمة لأهداف مختلفة . ففي أزمة دواسات السرعة التي واجهتها شركة تويوتا، مثلا (انظر الوحدة الثانية)خلال عامي 2009م و 2010م هناك من المراقبين من اتهم الإدارة الأمريكية بتصعيد الأزمة على طريقة "قتل الدجاج لإخافة القرود." فوفقا للمثل الصيني فإنه عندما تبدأ القرود فوق الشجر بالقيام بتصرفات تزعج الإنسان فإن الأخير يلجأ إلى قتل الدجاج بعنف أمام تلك القرود فتخاف القرود وتهدأ وقد يسقط بعضها من على الشجر. والمقصود هنا أن حكومة الولايات المتحدة أرادت من خلال تصعيد أزمة تويوتا إرسال رسالة إلى مصنعي السيارات الآخرين.

أمـا التصـعيد فيسـتدلون عليـه مـن خـلال تصـريحات المسئولين الأمـريكيين خلال الأزمة وخصوصا وزير النقل رأي لاهـود الـذي كـان قد نصح كـل أمريكـي يسوق سيارة تويوتا فيها خلل بقوله "توقف عن قيادتها ، وخذهـا إلى بائعي تويوتا لأنهم يعتقـدون أن لـديهم إصـلاحاً للخلـل." وقـال لاهـود في تصـريح آخـر: إن إدارة سـلامة الطرق السريعة الأمريكية "ستستمر في الإبقاء على قدم تويوتا في النار للتأكد من أنها ستقوم بتنفيذ كل شيء قالت أنها ستعمله لجعل السيارات آمنة."

وأرجـع المراقبـون كـذلك التصـعيد الأمريكـي للأزمـة إلى الوضـع السياسـي الداخلي في الولايات المتحدة. ففي ظل قلق إدارة الـرئيس بـاراك أوبامـا بشـأن تراجـع معـدلات التأييـد الشـعبي لهـا في أوسـاط الأمـريكيين، وفي ظـل الغضـب مـن حالـة البطالـة السـائدة ربمـا أرادت إدارة أوبامـا ، كمـا يقولـون، تخفيـف الضـغوط باستهداف تويوتا التي تفوقت على أكبر ثلاثة مصنعين أمـريكيين للسيارات وهـم: جنـرال موتـورز، فورد، وكـريسلر وأصبحت صـانع السيارات رقم واحـد في العـالم، وهو ما جرح كبرياء الأمريكيين. وقد تمكـن الأمريكيـون وفقـا لهـذه الرؤيـة من تحسين وضع المصنعين الأمريكيين الثلاثة في السوق من خلال الأزمة حيث تراجعت مبيعات تويوتا لتزيد مبيعات المصنعين الثلاثة.

وهنـاك مـن ربـط بين أزمة شركة تويوتا والعلاقات الأمريكيـة اليابانيـة، فقـد أرادت إدارة أوبامـا كمـا قيـل ترويض حكومـة يوكيـو هاتوياما Yukio Hatoyama رئيس وزراء اليابان الذي يسعى إلى تغيير توازن القوى في شرق آسـيا عـن طريق تـبني خط دبلوماسي مستقل عن واشنطن.

6.4. تفريغ الأزمة من مضمونها:



يختلف تفريغ الأزمة من مضـمونها عن"تفريعهـا" في مسـارات مختلفـة. بالنسـبة لتفريغ الأزمة من مضمونها فيعني أنه يتم في البداية تحديد مضـمون الأزمـة، ومـا إذا كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، ثم يتم تفريغ مضـمونها بأسـاليب مختلفـة. ويقول الخبراء بأن الهدف في هذه الحالة هو خنق الأزمة عن طريق جعلها تتنفس بـلا هـواء.

7.4. تدمير الأزمة:



يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الأساليب منها المواجهة العنيفة مع قوى الأزمة، واستقطاب بعض القوى المؤثرة فيها، وإيجاد حالة من الصراع بين قوى الأزمة مما يؤدي إلى تدميرها.

8.4. تفتيت الأزمة:

تقوم القيادة بدراسة قوى الأزمة ومصالحها المتضاربة ثم تعمل بعد ذلك على ضربها بهدف تفتيتها إلى قطع صغيرة، وتشبه هذه الاستراتيجية الأساليب التي كانت تتبعها الدول المستعمرة؛ لإخضاع الدول التي تسيطر عليها عن طريق سياسات "فرق تسد."لكن الخطورة في هذه الاستراتيجية هي أن الأزمة يمكن أن تتطور عبر الزمن إلى أزمة أكبر عن طريق خلق حالة من الفوضى.

9.4. الوفرة الوهمية:

تلجأ الإدارة إلى هذا الأسلوب في الحالات التي تأتي فيها الأزمة مصحوبة بحالة الخوف والفزع بين الناس التي تزيد الوضع سوءا . ففي حالة ارتفاع أسعار سلعة معينة في السوق نتيجة لزيادة الطلب على السلعة مقارنة بالكمية المعروضة منها قد تلجأ الحكومات مثلا إلى الإعلان عن وجود احتياطيات كبيرة بهدف السيطرة على الزيادة المطردة لسعر السلعة. لكن مشكلة هذه الاستراتيجية أنها قد تؤدي الغرض لفترة قصيرة جدا، لا تزيد عن بضعة أيام. فإذا كانت البلاد تعاني مثلا من أزمة بنيوية تتمثل في وجود فجوة بين عرض الغذاء والطلب عليه، أو تعاني من عدم استقرار الأسعار فإن الحديث عن الوفرة لن يكون مجديا. أضف إلى ذلك أن هذه الاستراتيجية تقوم على الكذب والتضليل، وإن كان الكذب هنا لأسباب وجيهة إلا أنه يظل كذباً، وتضليلاً، ويمكن أن يؤدي إلى فقدان المواطنين للثقة بالحكومة، وخصوصا إذا ما ثبت لهم أن ما قالته الحكومة لم يكن صادقا..

10.4. ركوب الأزمة:

تقوم هذه الاستراتيجية على محاولة تحويل مسار الأزمة بهدف احتوائها . وعادة ما يتم إتباع هذه الاستراتيجية مع الأزمات العنيفة التي تجد المنظمات صعوبة في مواجهتها.لكن استراتيجية ركوب الأزمة تحمل الكثير من المخاطر وقد تقود

إلى أزمة اشد. وبينما قد تكون فعالة في حالات معينة فإنها قد لا تكون فعالة في حالات أخرى. فلو كانت الأزمة عبارة عن حصان غير مروض فإن إدارة الأزمة وفقاً لهذه الاستراتيجية يعني ركوب الحصان بغرض ترويضه وهناك دائما احتمال تعرض المروض للخطر.



تدريب (1)

عزيزي الدارس:

ما هي- من وجهة نظرك- الاستراتيجيات المختلفة التي تم توظيفها في كل من الأزمات التالية:

1. **أزمة دواسات السرعة في بعض السيارات التي تنتجها شركة تويوتا؟**
2. **أزمة التشويش على قناة الجزيرة الرياضية؟**

5. خطوات الاستراتيجية العلمية للتعامل مع الأزمة

عزيزي الدارس :

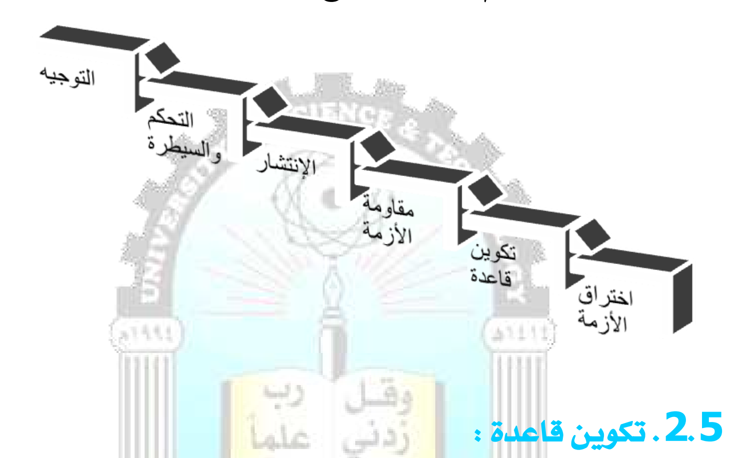
تتكون الاستراتيجية العلمية لمواجهة الأزمات من الخطوات الست التالية (انظر الشكل رقم (5-5)):

1.5. اختراق الأزمة :

محاولة سبر أغوار الأزمة والتعرف على أسبابها وقواها وعناصرها ودوافعها ومتغيراتها.. ففي حالة دواسة البنزين بالنسبة لشركة تويوتا ظل السؤال الذي يطرح نفسه بشكل متكرر ولأشهر- إن لم يكن لسنوات كما يعتقد البعض- يدور حول السبب الذي يجعل دواسة البنزين تعلق في بعض الأحيان. لكن وصول الشركة إلى مصدر الأزمة، وهو وجود خلل تصنيعي في الدواسة يجعلها تعلق تحت ظروف معينة، مثل نقطة انطلاق لتويوتا في سعيها لاحتواء الأزمة. أما السبب الأهم والذي يقف خلف الخلل التصنيعي، فقد حدده رئيس الشركة في شهادته أمام الكونجرس الأمريكي حيث قال "توسعت أعمال شركة تويوتا خلال السنوات

القليلة الماضية بسرعة كبيرة. وأقول بوضوح باني أخشى أن السرعة التي نمت بها الشركة قد كانت كبيرة. أود أن أشير هنا إلى أن أولوية تويوتا تاريخيا قد تمثلت في الآتي: **أولا**: السلامة؛ **ثانيا**: الجودة؛ **وثالثا**: حجم الإنتاج. لقد اختلطت هذه الأولويات ولم نتمكن من التوقف، والتفكير، وعمل التطويرات بنفس القدر الذي كنا نستطيع عمله من قبل، وتعرض موقفنا - المبدئي الذي يقوم على الاستماع إلى أصوات زبائننا وتحسين منتجاتنا - للإضعاف بعض الشيء."

شكل رقم (5-5) يوضح الاستراتيجية في مواجهة الأزمة



2.5. تكوين قاعدة :

عملت تويوتا بعد اختراق الأزمة على محاولة استقطاب بعض قوى الأزمة إلى صف المنظمة مثل إدارة السلامة على الطرق السريعة، والمشرعين، والمستهلكين وذلك من خلال القيام بالعديد من الخطوات والإجراءات، وفي مقدمتها العمل مع الشركة المصنعة للدواسة على تطوير دواسة جديدة بشروط تصنيعية مختلفة.

3.5. مقاومة الأزمة :

تعمل المنظمة بعد تكوين قاعدة داخل الأزمة على استخدام تلك القاعدة كنقطة انطلاق للتوسع في مساحة الأزمة ومقاومتها.

4.5. الانتشار :

تعمل المنظمة في هذه المرحلة على التوسع في مقاومة الأزمة على حساب قوى الأزمة التي تتراجع شيئا فشيئا حتى تضعف تماما وتختفي.

5.5. التحكم والسيطرة :



تشهد هذه المرحلة عودة المنظمة إلى التحكم والسيطرة. ففي حالة شركة بي بي البريطانية فإن التمكن من سد فوهة بئر النفط تحت الماء والذي يقذف بآلاف من براميل النفط إلى الماء قد جعل الشركة في وضع التحكم والسيطرة الذي كان عليه الوضع قبل ظهور الأزمة.

6.5. التوجيه :

تحاول المنظمة خلال هذه المرحلة الاستفادة من تجربة الأزمة والبحث عن الإيجابيات التي يمكن الاستفادة منها. ففي حالة الأزمة المالية العالمية استغلت الإدارة الأمريكية الأزمة للقيام بإصلاحات في قطاع البنوك والشركات المالية وفي حالة شركة تويوتا فإن المتوقع أن تعمل قيادة الشركة على استغلال تجربة الأزمة للقيام بإصلاحات واسعة تتصل ليس فقط باستراتيجية إدارة الأزمة ولكن أيضاً بمختلف النظم والعمليات المتصلة بالجودة والسلامة. ويمكن تشبيه هذه المرحلة بما تقوم به الدول من استغلال مساقط المياه لإنتاج الكهرباء.

6. الأسئلة الموضوعية:

عزيزي الدارس:

اختر إجابة واحدة لكل سؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. أي من الاستراتيجيات التالية يقوم على الكذب والتضليل؟

أ. الوفرة الوهمية. ب. الإنكار. ج. البخس. د. كل ما سبق.

2. الاستراتيجيات التقليدية هي تلك الاستراتيجيات التي:

أ. تصلح لظروف الماضي. ب. تصلح لظروف الحاضر.

ج.لا تصلح للماضي ولا للحاضر. د. تصلح للماضي والحاضر والمستقبل.

3. ما هي الاستراتيجية التي تشبه في خطواتها لعبة البلياردو؟

أ. الإنكار. ب. البخس. ج. التنفيس. د. التفريع.

4. عندما ترغب الإدارة في الحصول على معلومات أكثر حول الأزمة فإنها تلجأ إلى استراتيجية:

أ. البخس. ب. التنفيس. ج. تشكيل اللجان. د. الإخماد.

5. إذا لجأت المنظمة خلال أزمة مواجهة مع العمال إلى فصل القيادات النقابية فإنها بذلك تستخدم استراتيجية:

أ. الإنكار. ب. العزل. ج. التنفيس. د. الإخماد.

6. عندما تلجأ الإدارة إلى الاعتراف بالأزمة ثم تعمل بعد ذلك على التقليل من أهميتها فان تلك الاستراتيجية تسمى استراتيجية:

أ. الإنكار. ب. التبخيس. ج. الإخماد. د. التنفيس.

7. استفادت حكومة الولايات المتحدة من الأزمة المالية العالمية من خلال:

أ. التخلي عن النظام الرأسمالي. ب. محاربة الإرهاب.

ج. إصلاح الأنظمة الحاكمة للبنوك والشركات المالية. د. رفع سعر الفائدة.

8. قد تلجأ المنظمة في تكوينها للاحتياطي التعبوي إلى:

أ. زيادة المخزون. ب. زيادة الديون.

ج. افتعال الأزمات. د. إنكار الأزمات.

9. تعتبر الاستراتيجيات التالية خطرة فيما عدا:

أ. تصعيد الأزمة ب. ركوب الأزمة

ج. المشاركة الديمقراطية د. الوفرة الوهمية

10. ترتب شركة تويوتا أولوياتها الثلاث على النحو التالي:

أ. حجم الإنتاج، السلامة، الجودة ب. السلامة، الجودة، حجم الإنتاج

ج. الجودة، حجم الإنتاج، السلامة د. كل ما سبق

7- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

توظف المنظمات بمختلف أشكالها نوعين من الاستراتيجيات: النوع الأول تقليدي والنوع الثاني حديث. بالنسبة للنوع التقليدي والذي ما زالت بعض المنظمات توظفه رغم مساوئ كل استراتيجية من استراتيجيته فيشتمل على استراتيجيات إنكار الأزمة، والكبت للأزمة ومنع ظهورها، والبخس للأزمة والتقليل من شأنها، وتنفيس الأزمة عن طريق التعامل مع جزئية من جزئياتها فقط، وعزل الأزمة، وتفريغ الأزمة.

وبالنسبة للاستراتيجيات الحديثة في مواجهة الأزمات فتشمل تكوين فريق متكامل لإدارة الأزمة، والاحتياطي التعبوي، والمشاركة الديمقراطية، واحتواء الأزمة، وتصعيد الأزمة، وتفريغ الأزمة من مضمونها، والوفرة الوهمية، وركوب الأزمة.

وفي حين أن لكل استراتيجية يتم توظيفها مزايا وعيوباً، فإن معظم الاستراتيجيات القديمة أصبحت غير ملائمة للعصر، وباتت عيوبها تفوق بكثير مزاياها، فإن مزايا معظم الاستراتيجيات الحديثة يفوق عيوبها.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، تناولنا في هذه الوحدة الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي توظفها المنظمات في مواجهة الأزمات . لكن المنظمات ليس مجرد مكاتب وأجهزة كمبيوتر، وطابعات وأجهزة اتصال. فكل ما سبق لا يمكن أن يتخذ قراراً يتبنى من خلاله هذه الاستراتيجية أو تلك. ووحدهم البشر من يتخذ القرارات بتبني استراتيجية معينة في إدارة الأزمة. ولذلك تم تخصيص الوحدة السادسة في هذا المقرر لدراسة دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات.

9- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

1. الواضح أن شركة تويوتا قد اتبعت في البداية استراتيجيات إنكار الأزمة، كبت الأزمة ومنع ظهورها، والتنصل من المشكلة، وتجنب وسائل الإعلام، وتنفيس الأزمة بتحميل بساط السيارة المسئولية؛ لكن تلك الاستراتيجيات أدت إلى خروج الأزمة عن السيطرة، مما اضطر الشركة إلى إيقاف البيع، توقيف التصنيع لبعض الأنواع واسترجاع الملايين من السيارات قبل أن تكون الشركة قد جهزت الدواسة الجديدة.
2. بالنسبة للتشويش على قناة الجزيرة الرياضية فقد تضمنت طريقة مواجهته العديد من الاستراتيجيات الحديثة، وأهمها أسلوب الفريق المتكامل بما يتضمنه من استعانة بالخبراء، والاحتياطي التعبوي، واحتواء الأزمة، وتفريغ الأزمة من مضمونها. فقيام القناة وبسرعة بتقديم باقة من القنوات بترددات مختلفة وعلى أقمار صناعية مختلفة يعكس توظيف القناة لاحتياطي تعبوي في مواجهة الأزمة، مكنها من إفراغ الأزمة من محتواها واحتوائها بسرعة.

إجابة الأسئلة الموضوعية:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
د	أ	د	ج	د	ب	ج	أ	ج	ب



الوحدة السادسة

دور القائد في إدارة الأزمة


UNIVERSITY OF SCIENCE & TECHNOLOGY
وقل رب
زدني علماً
جامعة العلوم والتكنولوجيا

محتويات الوحدة

1- المقدمة:

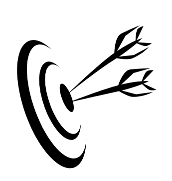
1.1. التمهيد:

عزيزي الدارس: كما أن الأزمات تمثل استثناء في حياة المنظمة، فإن مواجهتها بنجاح يتطلب قيادة استثنائية تتمتع بمهارات وظيفية وخصائص شخصية تجعلها قادرة على منع وقوع الأزمات التي كان يمكن أن تحدث والاستعداد للأزمات التي لا يتوقع حدوثها بدرجة كبيرة أو يتوقع حدوثها لكن المنظمة لا تستطيع منع وقوعها. وتسعى المنظمة عندما تحدث الأزمة إلى الخروج منها بأقل الخسائر الممكنة، والاستفادة من ما يمكن أن تقدمه التجربة من دروس يمكن توظيفها في التطوير والتجديد والابتكار.

1 -2. أهداف الوحدة:

يتوقع أن تصبح- عزيزي الدارس- بعد الانتهاء من دراسة هذه الوحدة قادرا على أن:

1. تشرح المهارات والخصائص الوظيفية والشخصية التي ينبغي توفرها في قيادة الأزمة، والتمييز بين خصائص المدير وخصائص القائد الإداري.
2. تحلل الأدوار المختلفة التي يقوم بها القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمات .
3. تبين العلاقة بين فريق إدارة الأزمة من جهة وقيادة الأزمة من جهة أخرى.
4. توضح الأدوار المختلفة التي يقوم بها القائد الإداري عند وقوع الأزمات



1 -3. أقسام الوحدة:

خصائص قيادة الأزمة: ويتناول هذا القسم الفرق بين الإدارة والقيادة، والخصائص والمهارات والسمات المختلفة للقائد الإداري.

دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمات: ويستعرض هذا القسم الأدوار التي يلعبها القائد الإداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بالأزمة.

العلاقة بين القائد وفريق إدارة الأزمة: يتم في هذا القسم دراسة طبيعة العلاقة بين القائد الإداري وبين فريق إدارة الأزمة

القيادة وقت الأزمات: ويناقش هذا القسم الأدوار الهامة التي يلعبها القائد عند حدوث الأزمة

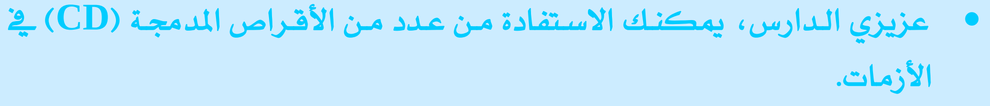
1-3. قراءات مساعدة:

1. د. زيد منير عبوي، إدارة الأزمات، عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، 47-50
2. د. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ، 2010، 13-34 وكذلك 67-97
3. ArjenBoin, et.al, The Politics of Crisis Management, New York: Cambridge University Press, 2005, 18-87
4. Michael Armstrong, How to be an Even Better Manager: A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills, India: Replika Press Pvt Ltd, 2008 , 156-165

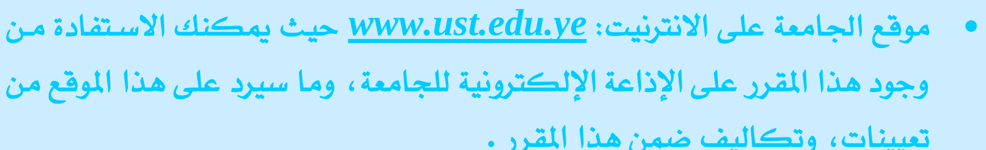


1-5. وسائط مساندة:





- عزيزي الدارس، يمكنك الاستفادة من عدد من الأقراص المدمجة (CD) في الأزمات.



- موقع الجامعة على الانترنيت: www.ust.edu.ye حيث يمكنك الاستفادة من وجود هذا المقرر على الإذاعة الإلكترونية للجامعة، وما سيرد على هذا الموقع من تعيينات، وتكاليف ضمن هذا المقرر .

2. خصائص قيادة الأزمة.

تعرف القيادة Leadership بأنها: "عملية التأثير على الآخرين وجعلهم يفهمون ويتفقون على ما يجب عمله وعلى الطريقة التي ينبغي عمله بها، وهي أيضاً عملية التنسيق بين الجهود الفردية والجهود الجماعية المبذولة؛ لتحقيق الأهداف المشتركة." ويتضمن دور القيادة في منشئات الأعمال، وفي جميع المنظمات بلا

استثناء: تقديم رؤية استراتيجية واضحة Vision؛ توصيل تلك الرؤية إلى الآخرين وإقناعهم بها؛ تقديم المعلومات والمعارف والمناهج اللازمة لتحقيق تلك الرؤية والتنسيق وتحقيق التوازن بين المصالح المتناقضة للأطراف المعنية.

ونظرا لما تتصف به الأزمة من خصائص: (المفاجأة، الخطورة، ضيق الوقت، غياب اليقين، ... إلخ) وما تحمله عادة من تهديد لقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار ولسمعتها ولان الأزمات تتطلب عند حدوثها جهدا جماعيا لمواجهتها، والجهد الجماعي بدوره يتطلب قيادة تستطيع التفكير والتصرف بطرق ابتكاريه وتوجيه الأفراد والجماعات في الاتجاه الصحيح، والتنسيق بين الأهداف المتناقضة للأطراف المعنية فإنه لا بد للمنظمات من العمل على إعداد القيادات التي تتطلبها الأزمات.

ومن المهم التأكيد هنا أن القادة يختلفون عن المدراء، فالمدراء يركزون كما يقال على عمل الأشياء بالطرق الصحيحة في حين يركز القادة على عمل الأشياء الصحيحة. وكما الشكل رقم (6-1) فإنه بينما تهتم القيادة بالأجل الطويل وبالتفكير الاستراتيجي والمبادئ، فإن الإدارة تهتم بالأجل القصير والإجراءات التنفيذية .

مقارنة بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
توقع ما يحدث	الرد على ما يحدث
تهتم بالأجل الطويل	تهتم بالأجل القصير
تهتم بالمبادئ	تهتم بالإجراءات
أفق واسع	أفق ضيق
استراتيجية	تكتيكية تركز على التنفيذ
تهتم بالابتكار والتغيير	تهتم بالاستقرار
تكمل دور الإدارة	تكمل دور القيادة
تنبع من ذات الفرد ويمكن صقلها	يمكن تعلمها

ولا بد أن تتوفر في قيادة الأزمة العديد من المهارات والسمات والخصائص (انظر الشكل (6-1)) وأهمها ما يلي:

1.2. المهارات الوظيفية.



المقصود بالمهارة Skill القدرة المتعلمة على تنفيذ مهمة، والوصول إلى نتائج تم تحديدها سلفا بأقل وقت أو جهد أو بالاثنين معا. والمقصود بالمهارات الوظيفية هي القدرات التي يحتاجها القائد الإداري لتأدية وظيفته. وأهم تلك القدرات ما يلي:

-القبول بسرعة بالحقائق الجديدة والقدرة على التكيف مع التغيير.

تتسم بيئة الأعمال والبيئة الإنسانية بشكل عام في عصرنا الحاضر بالتغيير السريع المفضي إلى الأزمات. ومن المهم أن يمتلك القائد الإداري القدرة على ملاحظة التغييرات السريعة في بيئة الأعمال سواء تعلقت بالتكنولوجيا أو بالتنظيم أو بطرق العمل وأن يعمل على قيادة المنظمة في عملية التكيف مع تلك التغييرات.

- التفكير الاستراتيجي:

المقصود بالتفكير الاستراتيجي Strategic Thinking ذلك النوع من التفكير الذي يركز على إيجاد وتطوير فرص متميزة للمنظمة تمكنها من خلق قيمة مضافة. ويرتكز التفكير الاستراتيجي على قيام حوار مستفز ومبتكر بين الأشخاص الذين يستطيعون التأثير في التوجه المستقبلي للمنظمة. وتتطلب الأزمات مهارات التفكير الاستراتيجي التي تمكن القائد الإداري من منع وقوع الأزمات ومن إدراك نقاط الضعف في قوى الأزمة عندما تحدث والعمل على النفاذ من حلالها.

-القدرة على تحديد الموضوعات المهمة ووضع الأولويات:

لا بد أن يمتلك القائد الإداري مهارة تحديد الأولويات حتى يستطيع توظيف جهوده وجهود العاملين معه بالطريقة المثلى، وخصوصا في أوقات الأزمات التي تكثر فيها الموضوعات التي لا بد من التعامل معها، وإن كانت تختلف فيما بينها من حيث الأهمية بالنسبة للمنظمة.

- القدرة على وضع خيارات مختلفة للتعاطي مع كل موضوع:

تعد مهارة وضع الخيارات المختلفة للتعاطي مع مشكلة معينة إحدى المهارات القيادية الهامة، وخصوصا في أوقات الأزمات، لأن وضع تلك الخيارات يخلق آفاقا عديدة أمام المنظمة في مواجهة الأزمة، ويجعلها قادرة على تبني الخيار الأقل تكلفة أو الأكثر فرصا في النجاح.

- القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة:

تنطوي عملية صنع القرار Decision Making في الظروف العادية على عدد من الخطوات بدءاً بتحديد المشكلة التي يراد اتخاذ القرار بشأنها ، مروراً بجمع المعلومات، إنتاج البدائل المختلفة وتقييم كل بديل ثم انتهاء باتخاذ القرار المناسب. أما صناعة القرارات وقت الأزمات، فإنها تتم غالبا في ظل غياب المعلومات الكافية والوقت الكافي.

- القدرة على تفويض السلطات:

يعرف تفويض السلطات Delegation بأنه قيام القائد الإداري بتفويض السلطات والمسئوليات اللازمة لتأدية نشاط معين إلى شخص آخر. وتكمن أهمية التفويض في أنه ينقل سلطة اتخاذ قرار معين من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى؛ لتمكين الأخير من اتخاذ القرارات المتصلة بالأنشطة التي تم تفويضه فيها. وتعتبر مهارة التفويض للقرار من المهارات المهمة المطلوبة في القائد الإداري في أوقات الأزمات لأنه من الصعب على أي شخص أو قسم إدارة الأزمة بمفرده.

-القدرة على إدارة الاجتماعات بمهارة:

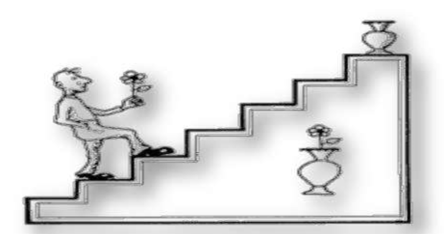
تتطلب إدارة الاجتماعات بمهارة امتلاك القائد لمهارة تحديد: الهدف من الاجتماع، والأشخاص الذين سيحضرون الاجتماع، وتحديد الموضوعات، واختيار طريقة عرض الموضوعات، وإدارة الوقت، وإنهاء الاجتماع بملاحظة ايجابية.



2.2. المهارات الشخصية:

- الذكاء العاطفي:

المقصود بالذكاء العاطفي Emotional Intelligence قدرة الفرد على التعرف على مشاعره الذاتية أو مشاعر الآخرين وتقييم تلك المشاعر وإدارتها والسيطرة عليها ، والتعاطف، والعمل في فريق، والإقناع، وإدارة العلاقات الاجتماعية.



- مهارات الاتصال الفعال:

يجب أن يمتلك قادة الأزمات مهارات توصيل الأخبار للجماهير المستهدفة سواء داخل المنظمة أو خارجها؛ وذلك لأن قيادة الأزمة عادة ما تعني تحول القائد إلى متحدث باسم المنظمة للمعنيين داخل المنظمة أو خارجها أو للاثنين معا. والاتصال الفعال يعني: مهارات الحديث ومهارات الاستماع أيضا. ففي المؤتمرات الصحفية أو المقابلات هناك أسئلة واهتمامات وتغذية راجعة تتطلب كلها استجابات من قبل القائد.

- القدرة على التأثير في الآخرين :

تعرف القيادة على أنها فن التأثير في الآخرين . وحيث إن القادة يحتاجون عند الأزمات إلى مهارة التأثير على الآخرين بشكل إيجابي بما يساعد في السيطرة على الوضع فإن اقصر الطرق لتحقيق ذلك هو أن يكون القائد في سلوكه بمثابة المثل الأعلى للآخرين.

- مهارات التفاوض

يعرف التفاوض بأنه: "محاولة التوفيق بين المصالح المتعارضة للأطراف المتصارعة أو المتنازعة."، ويشكل التفاوض جزءا هاما من وظيفة القائد الإداري سواء مارسه بالنيابة مع الشركة أو خلال العمل اليومي. فالقائد يتفاوض مع القيادات والموظفين ومع الموردين ومع وسائل الإعلام وينبغي أن تتوفر له مهارات التفاوض التي تجعله قادراً على حسم الخلافات، أو الصراعات التي تظهر بشكل مستمر وخصوصا أثناء الأزمات. فقد تحتاج المنظمة أثناء الأزمة إلى الحصول على منتجات وخدمات أطراف أخرى، مثلاً، بينما لا يوجد وقت للتفاوض الاعتيادي المطول سواء كتابة أو مشافهة، ولا يكون أمام القائد سوى الاعتماد على قدراته في إقناع الآخرين.



أزمة أخلاق في شركة هولت باكرد

بنت شركة هولت باكرد Hewlett-Packard Company -التي تأسست في الولايات المتحدة في عام 1939م، وتعمل اليوم كشركة متعددة الجنسية وتعرف باسمها المختصر اتش. بي HP -سمعتها في السوق على مبادئ : الثقة بالفرد واحترامه؛ والنزاهة التامة. لكن الشركة التي تنتج أجهزة الكمبيوتر المحمول والطابعات والكثير من الأنظمة الإلكترونية الأخرى تعرضت خلال الفترة 2005-2006 لأزمة أخلاقية لطخت تلك السمعة. ففي بداية عام 2005 اكتشفت اتش. بي أن أحد أعضاء مجلس الإدارة يقوم بتسريب بعض المعلومات الحساسة عن الشركة إلى الصحافة. وفي محاولة لمعرفة ذلك العضو الذي يقوم بعملية التسريب أستأجر رئيس مجلس الإدارة في ذلك الوقت باتريشيا دون Dunn Patricia شركة خاصة للتحقيقات لتقوم بمهمة تحديد العضو المسئول عن التسريب.

وقد قام المحققون بالتجسس على أعضاء مجلس الإدارة المتهمين عن طريق البحث في سلال النفايات الخاصة بهم، وانتحال شخصياتهم بهدف الحصول على سجلات مكالماتهم الهاتفية، بالإضافة إلى انتحال شخصيات 9 صحفيين حامت الشكوك حول قيامهم بالاتصال بعضو مجلس الإدارة المجهول .

ومع أن الشركة تمكنت من تحديد شخصية عضو مجلس الإدارة الذي سرب الخبر إلا أنها وجدت نفسها في ورطة كبرى بسبب حصول المحققين على المعلومات بطرق غير مشروعة (انتحال الشخصية). وبعد سلسلة من التحقيقات التي أجرتها السلطات الرسمية وافقت الشركة في النهاية على دفع غرامة مقدرها 14.5 مليون دولار مع الالتزام بإعادة النظر في القواعد الأخلاقية المنظمة لممارسة العمل.

وقد تعرضت اتش. بي التي بلغ صافي إيراداتها (أي بعد استبعاد النفقات) في عام 2009 حوالي 115 مليار دولار خلال فترة الأزمة إلى تغطية إعلامية سلبية واسعة ومهينة.

3.2. الخصائص الشخصية:

1.3.2 الثقة بالنفس:

يحتاج القائد إلى الثقة بالنفس Self-confidence حتى يكون قادرا على الثبات على مواقفه والدفاع عنها، وبالتالي اكتساب احترام مرؤوسيه وولائهم

2.3.2 الحضور:

يتوقع الناس رؤية القائد عند الأزمات ، وإذا لم يروه، فإن غيابه قد يشكل أزمة تضاف إلى الأزمة القائمة، كما حدث في حالة الرئيس الباكستاني آصف علي زرداري عندما ضربت السيول بلاده في أغسطس 2010.

زرداري يتعرَّض لانتقادات حادة بسبب مواصلة زيارته لبريطانيا

السبت، 7 أغسطس/ آب2010 بي بي سي العربية

تعرَّض الرئيس الباكستاني آصف علي زرداريل انتقادات حادة بسبب مواصلته جولته الخارجية، على الرغم من مقتل أكثر من 1500 شخصا في أسوأ فيضانات تضرب البلاد منذ 80 عاما.

فخلال كلمة ألقاها أمام تجمُّع سياسي في مدينة برمنجهام البريطانية السبت وضم حوالي 2000 شخص من أنصاره، عبَّر عدد آخر من منتقدي زرداري عن سخطهم حيال إصراره على المضي قدما في زيارته رغم سقوط المئات من مواطنيه ضحايا للفيضانات والسيول.

فأثناء إلقاء زرداري لكلمته، قاطعه أحد المتظاهرين، وألقى باتجاهه بفردة حذاء أخطأته.

كما فرضت الشرطة أيضا طوقا أمنيا حول أكثر من مائة متظاهر آخر احتشدوا خارج مركز المؤتمرات في المدينة الواقعة شمالي بريطانيا احتجاجا على جولة الرئيس الباكستاني الخارجية التي شملت زيارة لبريطانيا استمرت لمدة خمسة أيام.

المنوطة به، ليس فقط في الظروف العادية، ولكن أيضا في أوقات الأزمات.

4.3.2 البرجماتية:

المقصود بالبرجماتية Pragmatism إتباع القائد الإداري لمنهج واقعي في التعامل مع المشكلات يركز على ما هو ممكن على صعيد التطبيق.

5.3.2 القدرة على التعلم:

هناك الكثير من الطرق التي يمكن للقادة أن يتعلموا من خلالها وأهم تلك الطرق هي طرح الأسئلة على الآخرين والاستفادة مما لديهم

6.3.2. القدرة على التعامل مع التوترات:

المقصود بالتوتر Stress هو المشاعر التي تنتاب القائد الإداري عندما يواجه حدثا معينا يمثل المسبب للتوتر. وما لم يكن القائد الإداري قادراً على التعامل مع الضغوط فانه قد ينهار في مواجهة الأزمات أو يفقد أعصابه بسهولة أو يصبح من السهل اثارة غضبه أو دفعه إلى رد فعل مبالغ فيه.

2 .4. الوعي بأصحاب المصلحة:

ويتجلى الوعي بأصحاب المصلحة من خلال التعامل مع الأطراف المختلفة ذات الصلة بالأزمة مثل المشرعين ووسائل الإعلام وفريق إدارة الأزمة وأصحاب المصلحة في المنظمة.

2 .4 .1. التعامل مع السياسيين

تحتاج القيادة إلى تأسيس علاقة جيدة مع الجهات الحكومية المنظمة لعملها ومع أعضاء السلطة التشريعية لأن المنظمة ستحتاجهم بالتأكيد وقت الأزمات. ومن المهم أن تبنى تلك العلاقات على الوضوح والنزاهة وتجنب التصرفات غير القانونية حتى لا تتحول تلك العلاقات إلى أزمة في حد ذاتها.

2 .4 .2. التعامل مع وسائل الإعلام

لا بد أن تعمل المنظمة ككل والقيادة على نحو خاص، كما تم الإشارة إلى ذلك عند مناقشة نظام الاتصال في الوحدة الثالثة على بناء علاقة جيدة قائمة على الثقة مع وسائل الإعلام، كي تتمكن عند حدوث الأزمات من التواصل بسلاسة مع تلك الوسائل وحتى تتمكن تلك الوسائل من اللجوء إلى قيادة المنظمة للحصول على المعلومات عند حدوث الأزمات بدلا من أن تحصل على المعلومات من مصادر أخرى.

2 .4 .3. التعامل مع فريق إدارة الأزمة:

تمثل القيادة جزءا مهماً إن لم تكن الجزء الأهم من فريق إدارة الأزمة كما سيتم بيان ذلك عند الحديث عن علاقة القيادة الإدارية للمنظمة بقيادة فريق الأزمة في القسم الرابع من هذه الوحدة.

2 .4 .4. مواجهة احتياجات أصحاب المصلحة:

يتميز أصحاب المصلحة بالتنوع. فهناك القيادات الإدارية، وحملة الأسهم، والموردون، والعملاء، وغير ذلك. ولا بد أن تعمل القيادة الإدارية بشكل مستمر وقت

الأزمات على نحو خاص على الاهتمام باحتياجاتهم وأخذها بعين الاعتبار فيما تتخذه من قرارات، وما تعبر عنه من مواقف وتزويدهم بالمعلومات.



5.2. الخبرات الفنية والمهنية

تتطلب قيادة الأزمات صنفاً من القادة يكون قد تعرض في مرحلة من مراحل حياته لأزمة وتمكن من تجاوزها. كما تتطلب قيادة تعرضت للتدريب المناسب على مواجهة الأزمات..

شكل رقم (6-2) مهارات وسمات وخصائص القائد الإداري



أسئلة التقويم الذاتي

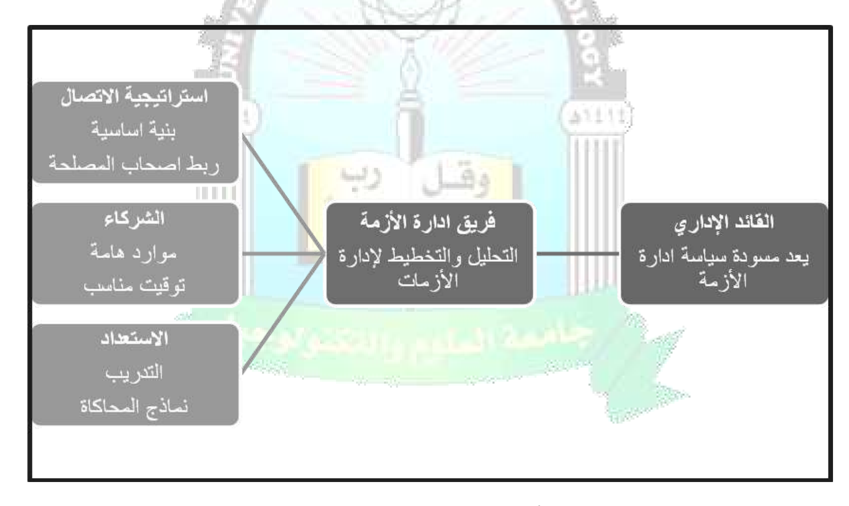
؟

- اشرح بالتفصيل المهارات والسمات والخبرات الوظيفية والفنية والشخصية التي ينبغي توفرها في قيادة الأزمة.

3. دور القائد في صناعة القرارات الاستراتيجية للأزمات.

يلعب القائد الإداري أو السياسي دوراً مهماً في صناعة القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمات. وتحديدا فإن القائد الإداري يقوم بالعديد من الأدوار المتصلة بوظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتقييم كما يبين الشكل(6-3) في القائد الإداري:

شكل رقم (6-3) دور القائد الإداري



- يتخذ القرار بجعل إدارة الأزمة إحدى مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الشركة أو المنظمة أو حتى الدولة التي يديرها.
- يوضح الأهداف التي يريد تحقيقها من خطة إدارة الأزمة، وذلك بالاعتماد على فلسفة وقيم المنظمة التي يديرها
- يساعد القيادات الإدارية العليا في إعداد مسودة سياسة إدارة الأزمات التي تحدد المقصود بالمصطلحات المستخدمة والمستويات المختلفة للأزمة داخل المنظمة.

- يحدد أعضاء فريق إدارة الأزمة الذين سيقومون بدورهم بتحديد كل الأزمات المحتملة التي يمكن أن تواجهها المنظمة بشكل عام أو بعض وحداتها وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.
- يتأكد من وجود استراتيجية اتصال مفصلة وفعالة وبنية أساسية يمكنها العمل حتى في وقت الأزمات وبما يكفل الحفاظ على نظام اتصال مستمر وفعال مع أصحاب المصلحة داخل المنظمة وخارجها ومع الشركاء.
- يبني الشراكات مع المنظمات الأخرى التي يمكن أن تقدم المعلومات والموارد المادية للمنظمة وقت الأزمات بما في ذلك الجهات الحكومية المسئولة عن التنظيم.
- يتأكد من أن التدريب المتصل بمواجهة الأزمات يتم تنفيذه وأن المنظمة في حالة استعداد بشكل مستمر لأي أزمة.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

- **اشرح بالتفصيل الدور الذي يقوم به القائد الإداري في صناعة القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالأزمات**

عزيزي الدارس: تختلف الأدوار التي تلعبها قيادة الأزمة عن الأدوار التي يلعبها فريق إدارة الأزمة. فالقائد الإداري يتحمل مسئولية القيادة الكلية لعمليات الوقاية من الأزمات والاستعداد الدائم لها والاستجابة لها عندما تحدث.

4. العلاقة بين القائد وإدارة الأزمة:

عزيزي الدارس:

تحتاج الأزمات إلى القيادة الفردية القوية. لكن تلك القيادة لا تكفي وحدها ولا تغني عن جهود الآخرين. ويجد القادة الذين يحاولون إدارة الأزمات بشكل منفرد ومن الأعلى إلى الأسفل في الكثير من الأحيان أنهم غير قريبين من الواقع بما فيه الكفاية وبحيث يدركون حقيقة ما حدث. ومن الصعب على أي قائد إداري مهما كانت قدراته أن لم يلم بالمعلومات الكثيفة التي يتلقاها.ويستوعبها ، ولذلك يعمل القادة مع الآخرين.

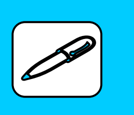
ويتم التفريق في إدارة الأزمات بين ثلاثة مستويات مختلفة داخل المنظمة: مستوى القيادة ويلعب دوراً استراتيجياً في المواجهة؛ مستوى فريق إدارة الأزمة ويلعب دوراً تكتيكياً، ومستوى الأقسام المختلفة ويقوم بالدور العملي أثناء الأزمة.

وربما كانت أزمة الصواريخ في كوبا في عام 1962 إحدى الحالات التي تبين العلاقة بين قائد الأزمة وفريق إدارتها. ففي 15 أكتوبر 1962 عرض مستشارو الرئيس جون اف كندي John F. Kennedy عليه صورا كانت التقطتها طائرات تجسس أمريكية لقواعد صواريخ نووية سوفيتيية كان يتم بناؤها في كوبا الواقعة على الحدود الجنوبية للولايات المتحدة. وقد اعتبر كندي وجود الصواريخ النووية الروسية القادرة على ضرب الكثير من أجزاء الولايات المتحدة تهديدا استراتيجيا كبيرا لبلاده وأمرا غير مقبول.

وقد عرض مستشارو الرئيس عليه (الذين يمثلون فريق إدارة الأزمة في هذه الحالة) ثلاثة خيارات: تنفيذ ضربات جوية ضد قواعد الصواريخ، أو غزو كوبا، وفرض حصار بحري على كوبا. وتمثلت المعضلة بالنسبة لكندي في النتائج التي يمكن أن تترتب على القرار الذي يتخذه بالنسبة للعلاقات الأمريكية السوفياتية، أمن الولايات المتحدة، والسلم العالمي ككل. فكل خيار من الخيارات الثلاثة ينطوي على مخاطر يمكن أن تصل إلى اندلاع حرب نووية. وتمثلت الصعوبة الثانية في أن أي خيار يقرره الرئيس سيتطلب قيام مجموعة من المؤسسات وبدرجة عالية من التنسيق في تنفيذه وبسرعة تتناسب وضع الأزمة. وليس من السهل تجاوز الصعوبة الثانية فهي تتطلب الكثير من الجهود سواء من قبل الرئيس الذي يقود المواجهة، أو من قبل فريق إدارة الأزمة.

وتختلف الأدوار التي تلعبها قيادة الأزمة عن الأدوار التي يلعبها فريق إدارة الأزمة. فالقائد الإداري يتحمل مسئولية القيادة الكلية لعمليات الوقاية من الأزمات والاستعداد الدائم لها والاستجابة لها عندما تحدث.

تدريب (1)



عزيزي الدارس:

أي القيادتين - من وجهة نظرك- أفضل وقت الأزمات: القيادة الديمقراطية أم القيادة السلطوية؟

5. القيادة وقت الأزمات

عزيزي الدارس:

تتعدد الأدوار التي يلعبها القائد والمهارات التي يحتاجها خلال المراحل الثلاث للأزمة وذلك على النحو المبين أدناه.

1.5. المرحلة السابقة على الأزمة :

1.1.5. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

يتمثل دور القائد الإداري في هذه المرحلة (انظر الشكل رقم (6-3)) في اكتشاف إشارات الإنذار المبكر والتعرف على المشاكل المحتملة وهي ما زالت في المهد وقبل أن تتحول إلى أزمة يصعب السيطرة عليها. ويذهب أحد الخبراء إلى أن اكتشاف إشارات الإنذار المبكر بالنسبة للقائد يعني أن عليه اكتشاف أثر الاحتكاك بين الحركة والمقاومة قبل أن تتولد الحرارة.

وعادة ما يجد القادة صعوبة في القيام بهذه المهمة لأنها تتطلب الربط بين العديد من العوامل، ولأن القادة قد يقعون تحت وهم السيطرة على الوضع والزهو بالنجاح والتقليل من أهمية التحديات والعقبات.

ويجب على القائد في هذه المرحلة التعرف على نقاط الضعف في المنظمة التي تجعلها معرضة للأزمات، والتعرف على الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الأنظمة والسياسات المتبعة في نقاط الضعف تلك، واستخدام ذلك كنقطة انطلاق للمعالجة.

كما يجب على القائد الحصول على المعلومات من مصادر مختلفة مثل الموظفين، العملاء، الموردين، وسائل الإعلام، وغيرها. ويعمل القائد بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر على اتخاذ ما يجب عمله لمنع وقوع الأزمة.

ومما يمكن أن يساعد القائد خلال هذه المرحلة على اكتشاف إشارات الإنذار أن تركز في البحث عن الإجابات للأسئلة التالية:

ما هي المناطق المعرضة للأزمات داخل المنظمة؟

كيف يمكن للمناطق المعرضة للأزمات أن تؤدي لحدوث الأزمات؟

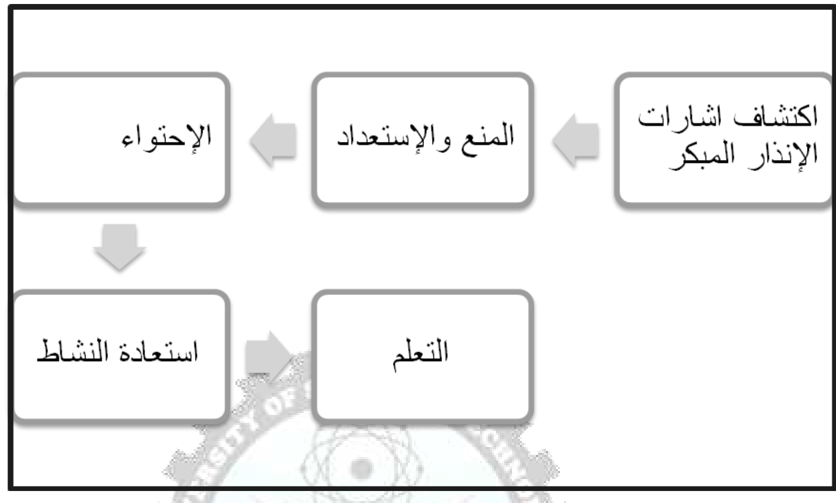
ما هي الأوضاع والممارسات التي لا تتوفر في المنظمة، ويمكن بالتالي أن تؤدي إلى حدوث الأزمات؟

هل تعترف المنظمة بالأشياء التي لا تشعر بالارتياح في مواجهتها؟

عزيزي الدارس: يجب على القائد في هذه المرحلة التعرف على نقاط الضعف في المنظمة التي تجعلها معرضة للأزمات، التعرف على الطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الأنظمة والسياسات المتبعة على نقاط الضعف تلك، واستخدام ذلك كنقطة انطلاق للمعالجة.

كيف تساهم النظم والسياسات داخل المنظمة في خلق الأوضاع المنتجة للأزمات؟

شكل رقم (6-3) الأدوار المختلفة للقيادة



2.1.5. المنع والاستعداد

يعمل القائد في هذه المرحلة، وباستخدام المنطق على دمج نشاط التخطيط للأزمات والعمل على منع وقوعها بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويطرح بطريقة واضحة حاجة المنظمة في التركيز على التخطيط للأزمات ومنعها رابطاً تلك الحاجة على نحو خاص بسعي المنظمة لتحقيق الربح وباهتمامات أصحاب المصلحة فيها (حملة الأسهم مثلا) بأوضاع السوق.

2.5. مرحلة الأزمة:

يصاب الناس وقت الأزمات بالقلق وتشويش الذهن، ويصبح من السهل التأثير فيهم، ولذلك يحتاجون إلى القيادة التي تتواصل معهم بوضوح يساعدهم على التعامل مع الأزمة. وتتولى القيادة خلال الظروف العصيبة للأزمات توجيه أصحاب المصلحة والمتأثرين بالأزمة والجمهور بشكل عام إلى الكيفية التي ينبغي أن يتصرفوا بها؛ واطلاع الأطراف المختلفة على المعلومات التي تعرفها، أو لا تعرفها بعد عن الأزمة؛ والإحساس بمشاعرهم وتوجيهها بشكل إيجابي. ويعمل القادة خلال الأزمات كمرايا تنعكس عليها مخاوف الجماعات، وشعورها بالغضب والحزن.

اكيوتيودا رئيس تويوتا يتحدث للإعلام



عزيزي الدارس: يتوقف نوع الرد الذي تقوم به المنظمة في مواجهة الأزمة على ثقافة المنظمة Organizational Culture وما تنطوي عليه من قيم وكذلك على معتقدات القائد الإداري.

ويتحول قائد الأزمة إلى الوجه الظاهر للمنظمة أمام الجماهير المعنية، حيث يتولى شرح الأزمة والإجابة عن الاتهامات وتبرير الخيارات التي يتم إتباعها وتطمين الناس من خلال أظهار الهدوء وامتلاك السلطة والسيطرة والتمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة.

ويتوقف نوع الرد الذي تقوم به المنظمة في مواجهة الأزمة على ثقافة المنظمة Organizational Culture وما تنطوي عليه من قيم وكذلك على معتقدات القائد الإداري. والمقصود بثقافة المنظمة: "مجموعة القواعد المنتشرة والعميقة والواقعة إلى حد كبير في اللاوعي التي تعطي المنظمة طابعها وإحساس الناس بها وتحدد ما يعتبر صوابا أو خطئا، ومهماً أو غير مهم، وعملياً أو غير عملي، وكيف تستجيب للأزمات غير المتوقعة والهزات والتغيير المفاجئ." وتحدد ثقافة المنظمة قواعد السلوك للموظف وما يمكن أن يتوقعه من الآخرين، وما يمكن أن يتوقعوه منه. وتمثل ثقافة المنظمة مجموعة القيم والتوقعات المشتركة بين المنتسبين إلى المنظمة التي تحكم تفاعلاتهم داخل المنظمة ومع أصحاب المصلحة خارجها. وعلى سبيل المثال، فقد حدد ماساروا يبوكا Masaru Ibuka مؤسس شركة سوني في

عـام 1946م أيديولوجيـة شـركته في: عمـل الفريـق، وابتكـار التكنولوجيـا، الممارسات العادلة والأخلاقية، والتركيز على القدرات والأداء.

وكلما كانت القرارات والإجراءات المتخذة في مواجهة الأزمة نابعة من الفهم المشترك لقيم المنظمة، ساعد ذلك المنظمة وقائدها على تجاوز الأزمة والظهور بشكل أفضل. والمقصود بقيم المنظمة المبادئ والمعايير الأخلاقية التي تحكم سلوك العاملين في المنظمة. وتمثل القيادة الإدارية مصدر القيم وأداة بنائها؛ لأنها هي التي تحدد التوجهات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكذلك الوسائل التي يتم توظيفها لتحقيق تلك الأهداف.

عزيزي الدارس: كلما كانت القرارات والإجراءات المتخذة في مواجهة الأزمة نابعة من الفهم المشترك لقيم المنظمة، ساعد ذلك المنظمة وقائدها على تجاوز الأزمة والظهور بشكل أفضل.

القيادة وقت الأزمات
فتح قنوات الإتصال مع الأطراف المعنية
تقديم رؤية ملهمة للآخرين
تحديد الأصول المعرضة للخطر
تحديد اصحاب المصلحة
التنبوء بالتطورات المحتملة
تحديد الأولويات
تحمل المسئولية
الإهتمام باحتياجات اصحاب المصلحة
الإلتزام بالصدق والأمانة

وتمتاز القيادة الإدارية المطلوبة وقت الأزمات بقدرتها على التعرف على الأبعاد غير الظاهرة من الأزمة، وتوقع النتائج المباشرة وغير المباشرة والمقصودة وغير المقصودة للقرارات التي يتم اتخاذها، وتوقع تأثير الأزمة على أصحاب المصلحة في المنظمة، وتقييم آثر الأزمة على الأصول الهامة للمنظمة، وإتباع المبادئ والقيم الموجهة للمنظمة.

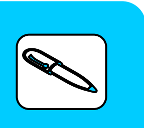
ويعد إظهار الاهتمام والعناية من أهم خصائص القيادة الفعالة؛ لأن أكثر ما يغضب الناس من منظمات الأعمال هو أن تظهر غير مهتمة بما يحدث للناس، وأن ما تهتم له هو تعظيم الربح. فإذا أخذنا أزمة دواسة البنزين في سيارة تويوتا، فإن

أكثر ما أغضب مستخدمي سيارات تويوتا في الولايات المتحدة هو أن الرئيس التنفيذي للشركة أكيو تيودا أوكل مهمة التواصل مع أصحاب المصلحة إلى أشخاص آخرين.

وتعمل القيادة الفعالة خلال الأزمة على:

1. تحديد الأصول الهامة للمنظمة والمعرضة للخطر.
2. تحديد الأفراد والجماعات أصحاب المصلحة في المنظمة والمتأثرين فعلا أو تخيلا بالأزمة.
3. التنبؤ بالتطورات المحتملة، وردود فعل أصحاب المصلحة في المنظمة عليها.
4. اعطاء الأولوية لسلامة ورفاه الأشخاص، والتعامل معهم باهتمام وعناية.
5. تحمل القدر المناسب من المسئولية.
6. الاهتمام قدر الإمكان باحتياجات أصحاب المصلحة في الوقت المناسب.
7. تأسيس القرارات التي يتم اتخاذها والخطوات التي يتم تنفيذها على أساس الصدق والأمانة والقيم الأخلاقية.
8. فتح قنوات متاحة للجميع للتواصل مع كل الأطراف المتأثرة بالأزمة، وأن يتضمن ذلك التواصل الاستماع للأطراف المعنية للحصول على الحقائق والتحدث معهم بصراحة ووضوح.
9. تقديم رؤية ملهمة للآخرين للخروج من الأزمة بما يمكن القيادة من الحصول على الولاء والطاعة.

تدريب (2)



عزيزي الدارس:

لماذا -من وجهة نظرك- اعتبر الكثيرون من خبراء الأزمات قيام أكيو تيودا رئيس شركة تويوتا بتفويض أمر الحديث إلى الجمهور الأمريكي عبر وسائل الإعلام إلى أشخاص آخرين خطأ كبيرًا ما كان ينبغي أن يحدث؟

3.5 المرحلة اللاحقة للأزمة :

تتضمن المرحلة اللاحقة للأزمة العديد من الأنشطة الهادفة إلى استعادة النشاط، والتعلم، والتهيئة للتغير، والتغيير.

5 .3 .1 استعادة النشاط:

يركز القائد في هذه المرحلة على العودة بنشاط منظمة العمل إلى ما كان عليه الوضع قبل حدوث الأزمة سواء من حيث حجم الإنتاج أو المبيعات أو الربحية أو غير ذلك. كما يركز القائد أيضا على استعادة الصورة الإيجابية، والسمعة الحسنة للمنظمة في أذهان الناس، وقد يلجأ القائد إلى تقديم الاعتذار، كما فعل رئيس شركة تويوتا عندما أدلى بشهادته أمام الكونجرس الأمريكي، أو تقديم تعويض أو غير ذلك من الاستراتيجيات.

5 .3 .2. التعلم

تعمل القيادة خلال هذه المرحلة على النظر إلى ما حدث بشكل عام وتحديد نقاط القوة والضعف في الاستجابة للأزمة، وذلك بهدف إحداث التغيير الملائم في المنظمة بما يعظم من قدرتها على الاستجابة للأزمات في المستقبل. وتحتاج القيادة للنجاح في هذه المرحلة أن تتمتع بعقلية قادرة على التعلم بما قد تعنيه عملية التعلم من قبول القيادة بتحمل المسئولية واستعدادها للقيام بالتغييرات المطلوبة التي قد تنطوي على إزاحة للأشخاص وتغيير للأدوار.

5 .3 .3. التهيئة للتغيير

تعمل القيادة الإدارية بشكل مستمر على تيسير عملية نمو القيادات بحيث تنتج قيادات تهتم بالتعلم والترقية ولديها الاستعداد للتجريب وتقبل بالتغيير، كما تعمل القيادة أيضا على المساعدة في خلق ثقافة تنظيمية منفتحة على التعلم والشراكة، وتعزز توجه "استطيع القيام بهذا" بين العاملين وتقدر الابتكار والتغيير.

5 .3 .4. التغيير

يحتاج التغيير إلى قيادة تقدم الرؤية وتروج لها وتحشد لها الدعم. وقد يكون التغيير محدودا ومقتصرا على خطة وفريق إدارة الأزمة وقد يكون عميقا وشاملا للكثير من الجوانب في المنظمة وهو ما يسمى بإعادة الهيكلة. لقد أدت أزمة التلاعب بمحتويات علب التيلانول الذي تنتجه شركة جونسون وجونسون- مثلا-

إلى حدوث قفزة في مواصفات السلامة الخاصة بالدواء والمتصلة بتعليب وتغليف الدواء.

أسئلة التقويم الذاتي

؟

- **اشرح بالتفصيل الأدوار التي تلعبها القيادة الإدارية في المراحل السابقة، المصاحبة، واللاحقة للأزمة.**

6. الأسئلة الموضوعية:

اختر إجابة واحدة لكل سؤال من بين (أ)، (ب)، (ج)، (د)

1. تلعب القيادة في مواجهة الأزمة دورا:

أ. تكتيكيا ب. استراتيجيا ج. عملياً د. لا شيء مما سبق

2. أكثر ما يغضب الناس من منظمات الأعمال عند حدوث الأزمات هو:

أ. أن تظهر قيادات تلك المنظمات اهتماما كبيرا بالناس وقت الأزمات.

ب. أن تبدو القيادات غير مهتمة.

ج. أن تظهر المنظمة بان أكثر ما تهتم له هو السلامة.

د. كل ما سبق.

3. تتولى القيادة عند وقوع الأزمات

أ. توجيه أصحاب المصلحة والمتأثرين بالأزمة. ب. نشر المعلومات حول الأزمة.

ج. الإحساس بمشاعر الناس والتعبير عنها. د. كل ما سبق.

4. يتركز دور القيادة في المرحلة السابقة على الأزمة في:

أ. اكتشاف إشارات الإنذار المبكر. ب. التعرف على نقاط الضعف.

ج. منع وقوع الأزمات. د. كل ما سبق.

5. لا بد أن يمتلك المديرون المثاليون للأزمات القدرة على:

أ.مقاومة التغيير ب. التكيف مع التغيير.

ج. الحفاظ على الاستقرار. د. كل ما سبق.

6. يرتبط التفكير الاستراتيجي ب:

أ. الماضي. ب. الحاضر. ج. المستقبل. د. كل ما سبق.

7. الفرق بين القائد والمدير هو أن:

أ. المدير يخطط والقائد ينفذ.

ب. المدير يهتم بالابتكار والقائد يهتم بالاستقرار.

ج. القائد يركز على التكتيك والمدير يركز على الاستراتيجية.

د. يركز القائد على المبادئ بينما يهتم المدير بالإجراءات.

8. تتطلب الأزمات قيادة قادرة على:

أ. إدارة الأزمة بمفردها. ب. التأثير في الآخرين.

ج. اتخاذ القرارات بشكل انفرادي. د. القيام بعمل الإدارة.

9. الطريقة المثلى لمواجهة الأزمات هي أن تعمل القيادة على:

أ. دمج أنشطة الوقاية ومواجهة الأزمات في الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ب. التركيز على المعالجة بدلا عن الوقاية.

ج. إنكار الأزمات حتى يتم القضاء عليها.

د. لا شيء مما سبق

10. لا بد أن تعطي القيادة عند حدوث الأزمات الأولوية لـ:

أ. تحقيق الربح. ب. سلامة الأشخاص.

ج. تخفيض النفقات. د. كل ما سبق.

7- الخلاصة:

عزيزي الدارس،

تناولت هذه الوحدة دور القائد في إدارة الأزمة، وركزت في بدايتها على تعريف القيادة والتمييز بين القائد والمدير وتحديد المهارات والخصائص الوظيفية والشخصية لقيادة الأزمة، وأهمية وعيها بأصحاب المصلحة في المنظمة وبنائها للعلاقات معهم. واستعرضت الوحدة بعد ذلك دور القيادة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمات، والعلاقة بين القيادة وفريق إدارة الأزمة والأدوار المختلفة التي تلعبها القيادة في المنظمة في المراحل السابقة، والمصاحبة، واللاحقة للأزمة.

لقد تم التأكيد في هذه الوحدة أن القائد الإداري يصنع القرارات الاستراتيجية المتصلة بالأزمة بما في ذلك قرار دمج التخطيط للأزمات في بنية وثقافة وأهداف المنظمة، وعندما تحدث الأزمات فإن القائد الإداري يتحول إلى واجهة للمنظمة، وهو القادر دون غيره على جعل المنظمة تعرف بطريقة ردها على الأزمة وليس من خلال الأزمة ذاتها.

8- لمحة مسبقة عن الوحدة التالية:

عزيزي الدارس، لحسن الحظ أو لسوئه فإن هذه هي آخر وحدة دراسية في هذا المقرر.. لكن عليك عزيزي الدارس أن تتذكر أن عملية التعلم لا تتوقف بانتهاء الإنسان من قراءة كتاب أو دراسة مادة أو المرور بتجربة أو انقضاء عام وبداية آخر أو بالحصول على درجة علمية. وعندما يتعلق الأمر بالأزمات، فإن الحياة اليومية هي خير معلم. ويكفي أن تنظر- **عزيزي الدارس**- في عناوين الصحف أو في العناوين الرئيسية لنشرات الأخبار في القنوات الفضائية لتتعلم كل يوم شيئا جديدا عن الأزمات.

9- إجابات التدريبات:

التدريب (1):

مع أن هناك من يفضل القيادة السلطوية وقت الأزمات على أساس الحاجة إلى اتخاذ قرارات فردية سريعة، إلا أن القيادة المناسبة للأزمة قد تكون تلك القيادة القادرة على العمل بالأسلوب الديمقراطي عندما يكون ذلك ممكنا وبالأسلوب الفردي السلطوي عندما يكون ذلك ضروريا.

التدريب (2)

بالنظر إلى حجم أزمة دواسات البنزين (انظر تفاصيلها في الوحدة الثانية) فإن ايكال اكيو تيودا مهمة الظهور في القنوات الفضائية الأمريكية لشخص آخر وجه إلى الجمهور الأمريكي رسالة مضمونها أن الأزمة ليست مهمة بالقدر الكافي وبحيث تستدعي قيام رئيسها التنفيذي بتلك المهمة.

إجابة الأسئلة الموضوعية:

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
ب	أ	ب	د	ج	ب	د	د	ب	ب

ملحق التعريفات:

اتصال الأزمة	**Crisis Communication**	هو الحوار الذي يدور بين المنظمة وجمهورها قبل، إثناء، وبعد الأزمة.
الإدارة	**Management**	تنظيم وتنسيق الأنشطة في منظمة ما بغرض تحقيق الأهداف المرغوب في تحقيقها
إدارة الأزمة	**Crisis Management**	الاستراتيجيات والعمليات والمقاييس المخططة والتي يتم وضعها موضع التنفيذ لمنع وقوع الأزمات أو للتعامل مع الأزمات عند وقوعها.
الإدارة بالأزمات	**Management by Crisis**	يستخدم المصطلح للإشارة إلى انتظار المدراء للأزمات حتى تحدث ثم البدء بعد ذلك في التعامل معها تاركين جانبا الأعمال الروتينية والأولويات التي يفترض أن يتم التركيز عليها؛ أو للإشارة إلى سماح المدراء للمشاكل الصغيرة بالتطور حتى تصل إلى مستوى الأزمة بدلا من التعامل معها في وقت مبكر؛ أو للإشارة إلى لجوء المدراء إلى افتعال الأزمات لأنها تعطيهم سلطة اكبر على الآخرين أو تجعل الآخرين أكثر قبولا للقرارات التي يتخذونها في ظل الأزمات.
الإدارة بالأهداف/النتائج	**Management by Objectives**	أسلوب حديث في الإدارة يقوم على اشتراك المدراء ومرؤوسيهم في كل قسم أو وحدة بتحديد واضح للأهداف التي ينبغي تحقيقها، ويتم توزيع الأدوار بين الأقسام أو الوحدات وبين الأفراد داخل كل قسم، ويتم تقييم أداء الأفراد وفقا لمساهماتهم في تحقيق تلك الأهداف.
الأزمات الاستراتيجية	**Strategic Crises**	هي ذلك النوع من الأزمات، الذي ينتج عن حدوث تحولات عميقة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، والتي تهدد قدرتها على البقاء.
أزمات الإشاعات	**Rumors Crises**	قيام فرد أو مجموعة من الأفراد أو منظمة منافسة بنشر معلومات كاذبة عن مؤسسة ما أو عن منتجاتها بهدف الإضرار بسمعة المنظمة.
أزمات البشر العمدية	**Man-made Intentional Crises**	هي ذلك النوع من الأزمات الذي يصنعه الإنسان بإرادة وتخطيط مثل أعمال الإرهاب

أزمات البشر غير العمدية	Man-made Unintentional Crises	هي تلك الأزمات الناتجة عن أخطاء السلوك البشري
الأزمات التكنولوجية	Technological Crises	هـي ذلـك النـوع مـن الأزمـات النـاتج عـن التطبيـق المتزايـد للمعرفة العلمية والتقنية في مجال الحياة اليومية
الأزمات التنظيمية	Organizational Crises	هـي ذلـك النـوع مـن الأزمـات الـذي ينـتج عـن قيـام الإدارة بأفعال وتصرفات يمكنها الإضرار بأصحاب المصلحة في المنظمة.
أزمات الحقد والضغينة	Malevolence Crises	هي الأزمات الناتجة عن قيام خصوم المنظمة أو الحاقدين عليها أو المعارضين لوجودها بإعمال إجرامية أو متطرفة للتعبير عن مشاعر العداء أو الغضب أو لتحقيق فائدة، أو القضاء على المنظمة، أو خلق حالة من عدم الاستقرار.
أزمات الخداع	Crises of Deception	هي الأزمات الناتجة عن إخفاء الإدارة الحقائق أو تعمد إلى إظهار معلومات غير صحيحة عن وضعها.
أزمات السيولة النقدية	Cash Liquidity Crises	يقصد به عجز المنظمـة عـن الإيفـاء بالتزاماتهـا في الوقـت المحدد مما ينعكس على شكل زيادة في معدلات الفائدة المفروضة عليها، أوانها لا تلمك النقود الكافية للتوسع في المخزون والإنتاج.
الأزمات الطبيعية	Natural Crises	هي تلك الأزمات التي تنتج عن الكـوارث الطبيعية مثل الـزلازل والبـراكين والأعاصير والفيضـانات والانهيـارات الأرضية والعواصف والجفاف وما في حكمها
أزمات العالم المادي	Crises of the Physical World	هـي الأزمـات الـتي تنـتج عـن الكـوارث الطبيعيـة وعـن استخدام التكنولوجيا.
أزمات العلاقات العامة	Public Relations Crises	هو ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن النشر السلبي عن منظمة ما في وسائل الإعلام بما يؤدي إلى تهديد مستقبلها.
أزمات العنف في مكان العمل	Workplace Violence	هو قيام احد الموظفين الحاليين أو السـابقين في المنظمـة بأعمال عنف ضد الموظفين لأسباب تنظيمية.
أزمات المناخ الإنساني	Crises of the Human Climate	هي ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن المواجهة والحقد والعنف والإشاعات.
أزمات المواجهة	Confrontational Crises	وهـي تلك الأزمـات الـتي تحـدث نتيجـة دخـول الأفـراد أو الجماعــات في مواجهــات مــع أصــحاب الأعمــال أو الحكومـات أو جماعـات المصـالح بهـدف الحصـول علـى مطالبها.

أزمات انحراف قيم الإدارة	Crises of Skewed Management Values	هي الأزمات التي تنتج عن تركيز المدراء على تحقيق الربح السريع ولو على حساب أصحاب المصلحة الآخرين أو على حساب السياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي.
أزمات انفجارية سريعة	Sudden Crises	هو ذلك النوع من الأزمات الذي يحدث بسرعة ودون سابق إنذار ويجذب اهتمام وسائل الإعلام ويشمل حوادث مثل الحرائق والانفجارات، والكوارث الطبيعية والعنف في مكان العمل.
أزمات تحدث ببطء	Smoldering Crises	هي ذلك النوع من الأزمات الذي يأخذ وقتا طويل في التشكل. ويندرج تحت هذا النوع تلك المشاكل التي غالبا ما تكون معروفة على نطاق ضيق داخل المنظمة وعندما تظهر للرأي العام فإنها تجلب تغطية إعلامية سلبية واسعة للمنظمة.
أزمات سوء السلوك	Crises of Misconduct	هو ذلك النوع من الأزمات الذي ينتج عن قيام الإدارة بسلوك غير أخلاقي أو غير قانوني أو إجرامي.
أزمات فشل الإدارة	Crises of Management Failure	هي الأزمات الناتجة عن تصرفات المدراء بأشكالها المختلفة والتي قد تشمل الإهمال والتقصير والاستيلاء على أموال المنظمة وغيرها.
أزمة	Crisis	تهديد أو حدث كبير وخطير(أو سلسلة من الأحداث) يقل احتمال وقوعه أو يتم توقع حدوثه في وقت متأخر، يحمل تهديدا، ,يؤثر أو يمكن أن يؤثر سلبا على منظمة واحدة أو سلسلة من المنظمات في قطاع معين في الحاضر والمستقبل، ويشمل التأثير المنتجات والخدمات والعملاء والسمعة، ويخلق الحاجة الفعلية أو المتصورة لاتخاذ قرارات سريعة ويتطلب أحداث تغييرات في الوضع الحالي.
استباقي	Proactive Approach	سلوك يقوم على المبادرة ويسعى إلى أحداث تغيير بدلا من انتظار التغيير حتى يحدث ثم يعمل على التكيف معه ، ويسعى هذا السلوك إلى تحديد الفرص والعمل على استغلالها للقيام بأعمال استباقية لمواجهة المشاكل والتهديدات.
استراتيجية اتصال الأزمة	Crisis Communication Strategy	الاستجابات الفعلية اللفظية وغير اللفظية التي تستخدمها المنظمة في التعامل مع الأزمة.
استرجاع	Recall	قيام شركة بالإعلان بان سلعة تنتجها أو تبيعها يجب

		إرجاعها إليها للإصلاح أو الاستبدال
اشارات الإنذار المبكر	Early Warning Signals	الأعراض الأولية أو التحذيرات التي تظهر في المنظمة أو بيئتها أو في المجال التجاري أو الصناعي الذي تعمل فيه المنظمة على أن هناك أزمة يحتمل حدوثها
أصحاب المصلحة	Stakeholders	هم الأفراد، الجماعات، المنظمات أو الأنظمة التي تؤثر وتتأثر بالقرارات والتصرفات التي تتخذها المنظمة. وتنطوي قائمة أصحاب المصلحة في منظمة ما على جماعات داخلية (العاملين مثلا، الإدارة) وجماعات خارجية (أصحاب الأسهم، الموردين، العملاء، الرأي العام، ....الخ).
أنظمةالإنذار المبكر	Early Warning Systems	مجموعة من العناصر والترتيبات التي تقيس الانحرافات التي يمكن أن تحدث في أوضاع المنظمة وتؤشر على وجود خلل ما.
التدريب	Training	اكتساب المعرفة، المهارات، والقدرات المتصلة بتخصص معين عن طريق دراسة المهارات الفنية والعملية المتصلة بذلك التخصص.
التفكير الاستراتيجي	Strategic Thinking	ذلك النوع من التفكير الذي يركز على إيجاد وتطوير فرص متميزة للمنظمة تمكنها من خلق قيمة مضافة.
ثقافة المنظمة	Organizational Culture	مجموعة القواعد المنتشرة والعميقة والواقعة إلى حد كبير في اللاوعي والتي تعطي المنظمة طابعها وإحساس الناس بها وتحدد ما يعتبر صوابا أو خطئا، هام أو غير هام، عملي أو غير عملي، وكيف تستجيب للأزمات غير المتوقعة والهزات والتغيير المفاجئ.
حملة الأسهم	Stockholders	فرد أو شركة يملك قانونا سهم أو أكثر في شركة مساهمة.
خطة ادارة الأزمة	The Crisis Management Plan (CMP)	هي البرامج العملية التي يتم تنفيذها عند حدوث الأزمة بهدف التخفيف من آثار الأزمة على الحياة والممتلكات والبيئة.
رد فعل	Reactive Approach	سلوك لا يقوم على دوافع ذاتية ولكنه يأتي كاستجابة لوضع أو أفعال الآخرين.

الصراع	Conflict	حالة من التناقض الفعلي أو المتصور بين حاجات، قيم، ومصالح الأفراد داخل المنظمة أو بين المنظمات أو بين الدول.
الطوارئ	Emergency	حالة تنطوي على خطر مباشر على الصحة، الحياة، الممتلكات، والبيئة وهي بالتالي تتطلب تدخل سريع لمنع التدهور.
فريق اتصال الأزمة	Crisis Communication Team	مجموعة الأفراد المناط بهم وظائف التخطيط والتنفيذ لاتصالات المنظمة الداخلية والخارجية عند حدوث الأزمة.
فريق إدارة الأزمات	The Crisis Management Team(CMT)	مجموعة من الأفراد بتخصصات مختلفة يتولون إدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة خلال المراحل الثلاث حيث يتولون في المرحلة السابقة على الأزمة التنبؤ بالأزمات وإعداد الخطط لمواجهتها ويعملون في مرحلة الأزمة على التخفيف من الأضرار ثم يعملون في المرحلة اللاحقة على الأزمة على تقييم الاستجابة وإعداد خطط التغيير.
القيادة	Leadership	عملية التأثير على الآخرين وجعلهم يفهمون ويتفقون على ما يجب عمله وعلى الطريقة التي ينبغي عمله بها، والتنسيق بين الجهود الفردية والجهود الجماعية المبذولة لتحقيق الأهداف المشتركة.
كارثة	Disaster	حدث غير متوقع ينتج عن قوى الطبيعة، أو عن تصرفات الإنسان ويترتب عليه خسائر كبيرة في الأرواح أو الممتلكات أو الموارد البيئة أو بعض كل ما سبق
المتحدث باسم المنظمة	Spokesperson	هو الشخص أو الأشخاص الذين يتحدثون باسم المنظمة وقت الأزمات والذين يتولون إدارة الرسالة الإعلامية للمنظمة بشكل واضح وبدون تناقض.
المحاكاة	Simulation	تمثيل حالة أو حدث أو وضع للتعرف على أسباب حدوثه في الماضي أو للتنبؤ بتأثيراته المستقبلية.
مراحل تطور الأزمة	Crisis Phases	الفترات الزمنية المختلفة التي تمر بها الأزمة والتي تتصف كل منها بخصائص معينة تميزها عن المراحل السابقة أو اللاحقة لها.
مرحلة الأزمة	Crisis Phase	هي المرحلة التي تشهد بدء الأضرار التي تسببها الأزمة وتعمل الإدارة خلالها على التقليل من الأضرار قدر الإمكان.

مرحلة ما بعد الأزمة	Post-crisis Phase	هي المرحلة التي تشهد وفقا لنموذج المراحل الثلاث للأزمة انتهاء الأزمة وعودة المنظمة إلى الوضع الذي كانت عليه قبل الأزمة والقيام بتقييم استجابتها للأزمة والتعلم من التجربة وإعداد الخطط والتهيئة وتنفيذ برامج التغيير.
مرحلة ما قبل الأزمة	Pre-crisis Phase	هي المرحلة التي تشهد التنبؤ بالأزمات وبالتأثيرات المختلفة التي يمكن أن تتركها كل منها، وإعداد الخطط اللازمة لمنع حدوثها إن كان ذلك ممكنا أو العمل على التخفيف من آثارها إن كان يصعب منع وقوعها.
مركز إدارة الأزمة	Crisis Management Center (CMC)	هو المكان الذي يتجمع فيه فريق إدارة الأزمة طيلة فترة الأزمة ويتولى منه مواجهة الأزمة.
مشكلة	Problem	الفجوة بين ما تطمح الإدارة إلى تحقيقه وما يتم تحقيقه بالفعل أو الانحراف عن معيار أو مستوى معين أو عن الوضع الحالي في المنظمة.
المعرفة	Knowledge	مجموع ما هو معلوم في السياق التنظيمي ويكمن في عقول وكفاءة الأشخاص.
المعلومات	Information	هي البيانات الأولية التي تم التأكد من صحتها وتتميز بأنها دقيقة ومنظمة بطريقة تخدم غرضا معينا ويتم عرضها في سياق يضفي عليها المعنى والأهمية وتقود إلى زيادة في الفهم وتقلل من حالة غياب اليقين وتؤثر على سلوك إنساني معين مثل صناعة القرار.
مهارة	Skill	قدرة متعلمة على تأدية مهمة وتحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من الوقت أو الجهد أو الاثنين معا.
نظام المعلومات	Information System (IS)	حقل علمي ومهني يهتم بالأنشطة الإدارية والعملياتية ذات الطابع الاستراتيجي والمتصلة بجمع، معالجة، تخزين، توزيع واستخدام المعلومات والتكنولوجيا المتصلة بذلك في المجتمع ومنظمات الأعمال.

قائمة المصادر والمراجع:

1. د. زيد منير عبوي، **إدارة الأزمات**، عمان- الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006
2. د. احمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية- مصر: الدار الجامعية، 2006.
3. د. يوسف احمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل**، عمان- الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009.
4. د. ماجد سلام الهدامي، و د. جاسم محمد، **مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجيات والحلول**، عمان، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2007
5. د. محسن احمد الخضيري، **إدارة الأزمات**، القاهرة- مصر: مجموعة النيل العربية، 2002
6. د. محمود جاد الله، **إدارة الأزمات**، عمان-الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008
7. د. محمد الصيرفي، **إدارة الأزمات**، الإسكندرية-مصر، مؤسسة حورس الدولية، 2007
8. د. علاء محمد سيد قنديل، **القيادة الإدارية وإدارة الابتكار**، عمان: دار الفكر ، 2010
9. داني كوكس وجون هوفر، **القيادة وقت الأزمات** (**خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال**)، القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، ابريل 1994.

10. James L. Schoff, ed., **Crisis Management in Japan and the United States**, Everett Massachusetts, USA: Merrill/Daniels Press, 2004
11. Alec Mackenzie, **The Classic Book on Time Management**, Third Edition, 1997.
12. Harvard Business School, **Your Mentor and Guide to Doing Business Effectively**, 2004, 1-20.
13. Goran Milenkovi, "**The Sequence Pattern of Organizational Crises**: A Potential Extension of the Generic Three-Phase Model" Henley Management College, 2007.
14. Kathleen Fearn-Banks, **Crisis Communication**; **A Casebook Approach**, Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, 2002. ع
15. Matthew Nicholson, **Sport and the Media**; **Managing the Nexus**, Oxford UK: Linacre House, 2007.

16. ArjenBoin, et.al, **The Politics of Crisis Management**, New York: Cambridge University Press, 2005.
17. Richard K. James, **Crisis Intervention Strategies**, Belmont CA, USA: Thomson Higher Education, 2008.
18. Thierry C. Pauchant, Ian I. Mitroff, Patrick Lagadec, “Towards a systemic crisis management strategy: learning from the best examples in the US, Canada, and France” **Industrial Crisis Quarterly** **5** (1991) 209-232.
19. Tony Jaques, “Issue Management as a post-crisis discipline: Identifying and responding to issue impacts beyond the crisis,” **Journal of Public Affairs**, 9(1), 2009, 35-44.
20. Michael Armstrong, **How to be an Even Better Manager**: **A Complete A-Z of Proven Techniques and Essential Skills**, India: Replika Press Pvt Ltd, 2008.
21. Gwyneth V. J. Howell and Rohan Miller, “Maple Leaf Foods: Crisis and containment case study,” **Public Communication Review**, Vol. 1, 2010, 47-56.
22. Mark Ritson, “Accelerating into crisis: Toyota’s handling of a recall is a case study in how not to do it for brands operating on a global scale”**Marketing**, 3 February 2010, 18.
23. Richard Choularton, “Complex learning: organizational learning from Disasters” **Safety Science** 39 (2001) 61–70.
24. Lynn Perry Wooten and Erika Hayes James, “Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development,” **Advances in Developing Human Resources** Vol. 10, No. 3 June 2008, 352-379.ع



يطلب هذا الكتاب مباشرة من مركز جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي





Web Site:www.ust.edu/centers/ubc - Email: ubc@ust.edu - Tel: 00971 384078